

658
8A-1
2 c.1

ANALISIS KETERKAITAN KOMPETENSI DENGAN KINERJA KEUANGAN BMT

**STUDI KASUS PADA BEBERAPA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH
BMT (BAITUL MAL WAT-TAMWIL) DI JAWA TENGAH**

TESIS

Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh
Derajat S-2 Magister Manajemen



Oleh :

**Nama : Hurip Santoso
N I M : C4A098171**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**



SERTIFIKAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung-jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Hurip Santoso
29 Juni 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS KETERKAITAN KOMPETENSI DENGAN KINERJA KEUANGAN BMT

Yang disusun oleh Hurip Santoso, NIM C4A098171
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 Juli 2001
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dr. Syafrudin Budiningharto

Pembimbing Anggota



Dra. Indi Djastuti, MS

Semarang, 5 Juli 2001
Universitas Diponegoro Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Competence have been studied by many researchers. They studied to know the impact of competence against performance. Some results of their studies became references to this research proposed. Despite the different terminologies they have about the meaning of competence, those researchers have the same conclusion that competence really has impact to performance. In Indonesia, competence has not intensively studied yet. Therefore research about competence is reasonable to be proposed.

By building the theory-based model in this research, competence consists of Task Achievement Competence, Relationship Competence, Personal Attribute Competence, Managerial Competence and Leadership Competence. The aim of this research is to know whether competence –that has been mentioned- has impact to performance or not. Especially the performance of BMT-BMT will be studied in this research, those are BMT-BMT in Central Java.

This research was carried out from February until April 2001. 130 units of BMT in Central Java have been taken as samples in this research with random sampling from total population of 500 BMT in Central Java. Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Model from AMOS 4.0. are used as analysis methods. Data are collected through direct observation, also by distributing a set of questionnaire which prepared before.

The result of this research is that all competence which consists of Task Achievement Competence, Relationship Competence, Personal Attribute Competence, Managerial Competence and Leadership Competence have impact to the performance of BMT.

The managerial implication proposed by this research is that the performance of BMT can be increased by increasing the competence of their human resources which consists of five competence, those are Task Achievement Competence, Relationship Competence, Personal Attribute Competence, Managerial Competence and Leadership Competence. Competence which needs priority to be increased is Task Achievement Competence that has been proven to have impact against the performance of BMT.

ABSTRAKSI

Studi mengenai kompetensi telah dilakukan banyak pihak guna mengetahui pengaruh kompetensi terhadap performansi. Walaupun para ahli berbeda baik mengenai terminologi maupun mengenai arti kompetensi, namun mereka ternyata mengambil kesimpulan yang sama, bahwa kompetensi mempengaruhi performansi atau kinerja perusahaan. Di Indonesia, penelitian mengenai hal ini belum banyak dilakukan. Hal tersebut menjadi salah satu alasan mengapa penelitian ini diajukan.

Melalui pengembangan model penelitian berbasis teori yang ada, dalam penelitian ini kompetensi terdiri atas Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kompetensi yang disebutkan diatas mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan, dalam hal ini kinerja BMT-BMT yang diteliti yaitu BMT-BMT yang ada di Jawa Tengah.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Pebruari sampai dengan April 2001. Sampel yang diambil adalah 130 unit BMT yang diambil secara random (random sampling) dari populasi BMT di Jawa Tengah sebesar lebih dari 500 unit BMT. Metode analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Struture Equation Model* dari program AMOS 4.0. Data dikumpulkan melalui observasi langsung pada BMT yang diteliti, juga melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner yang telah dipersiapkan.

Hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini adalah bahwa Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan BMT.

Implikasi manajerial yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja BMT dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kompetensi sumber daya manusia masing-masing BMT yang terdiri atas lima kompetensi, yaitu Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan. Dalam hal ini prioritas peningkatan adalah pada Kompetensi Pencapaian Hasil karena terbukti kompetensi ini mempunyai pengaruh paling besar terhadap Kinerja BMT.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karuniaNya saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Selanjutnya saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih pertama kepada Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Ucapan terima kasih yang tulus juga saya sampaikan kepada Bapak Dr. Syafrudin Budiningharto dan Ibu Dra. Indi Djastuti, MS. Selaku pembimbing karena telah berperan banyak dalam penyelesaian tesis ini. Tak lupa juga kepada Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu dosen pada Program Studi Magister Manajemen, yang telah ikut memberi arahan atas metode analisis dalam tesis ini. Kepada Mas Prabowo saya ucapkan terimakasih atas arahan penggunaan program AMOS 4.0. Kepada jajaran pengurus PINBUK Jawa Tengah yang telah membantu dalam memperoleh informasi dan data.

Saya juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada insan pendamping terkasih, yaitu istri saya, Lilik Nurhayati beserta anak-anak yang telah banyak memberikan inspirasi tiada henti. Saya hanya bisa berdo'a semoga semua kebaikan dan jasa baik sehingga terselesaikannya penulisan tesis ini mendapat imbalan dari Allah SWT, amien.7X

Semarang, 29 Juni 2001



Hurip Santoso

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAM PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
 BAB I. PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	6
1.4. Metode Penelitian.....	7
1.5. Outline Tesis	8
1.6. Definisi-definisi Utama	8
1.7. Keterbatasan Dan Asumsi Penting	9
 BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	 11 11
2.1. Telaah Pustaka	11
2.1.1. Konsep Kompetensi	11
2.1.2. Keterkaitan Kompetensi Dengan Kinerja Keuangan	14
2.1.3. Kategori Kompetensi	34
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis Dan Hipotesis	37
2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	37
2.2.2. Hipotesis	41
2.3. Definisi Operasional Variabel	41
 BAB III. METODE PENELITIAN.....	 50
3.1. Jenis Dan Sumber Data	50
3.2. Populasi Dan Sampel	50
3.3. Cara Pengumpulan Data	51
3.4. Teknik Analisis	51

BAB IV. ANALISIS DATA	58
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	58
4.2. Proses Pengujian Dan Analisis Data	59
4.2.1. Confirmatory Factor Analysis	59
4.2.2. Structural Equation Model.....	62
4.2.3. Menilai Identifikasi Problem	65
4.2.4. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit	65
4.3. Uji Reliabilitas Dan Validitas Angket	77
4.4. Pengujian Hipotesis.....	79
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1	79
4.4.2. Pengujian Hipotesis 2	80
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3.....	80
4.4.4. Pengujian Hipotesis 4	81
4.4.5. Pengujian Hipotesis 5	82
4.5. Kesimpulan Mengenai Hipotesis.....	83
4.5.1. Kesimpulan Hipotesis 1.....	83
4.5.2. Kesimpulan Hipotesis 2.....	84
4.5.3. Kesimpulan Hipotesis 3.....	85
4.5.4. Kesimpulan Hipotesis 4.....	87
4.5.5. Kesimpulan Hipotesis 5.....	88
 BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	90
5.1. Kesimpulan Mengenai Penelitian	90
5.2. Implikasi Teoritis	90
5.3. Implikasi Manajerial	91
5.4. Limitasi	93
5.5. Implikasi Penelitian Yang Akan Datang	93
 DAFTAR PUSTAKA	95
 LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Jumlah BMT Di Jawa Tengah Dan Perkembangannya.....	4
Tabel 2.1.1. Konsep Kompetensi.....	15
Tabel 2.1.2. Resume Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 2.1.3. Kategori Kompetensi.....	34
Tabel 3.4.1. Dimensi Dan Variabel Indikator	52
Tabel 4.2.1.1. Hasil Uji Goodness Of-fit	61
Tabel 4.2.1.2. Regression Weight Pengukuran Model Variabel Independen...	63
Tabel 4.2.4.1. Normalitas Data.....	66
Tabel 4.2.4.2. Descriptive Statistics.....	68
Tabel 4.2.4.4. Evaluasi Kriteria Goodness Of-fit.....	70
Tabel 4.2.4.5. Standardized Regression Weight SEM.....	72
Tabel 4.2.4.6.1. Direct Effect.....	74
Tabel 4.2.4.6.2. Indirect Effect.....	75
Tabel 4.2.4.6.3. Total Effect.....	76
Tabel 4.2.4.7. Standard Residual.....	78
Tabel 4.5. Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	89

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1.2.1. Sumberdaya Sebagai Basis Profitabilitas	17
Gambar 2.1.2.2. Pendekatan Berbasis Kompetensi.....	20
Gambar 2.1.2.3. Model Kompetensi Pengetahuan Pasar Dan Keunggulan Kompetitif.....	24
Gambar 2.1.2.4. Hubungan Kompetensi Kepemimpinan Dengan Kenggulan Kompetitif.....	26
Gambar 2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
Gambar 3.4.2. Diagram Alur Penelitian.....	53
Gambar 4.2.1. Confirmatory Factor Analysis.....	60
Gambar 4.2.2. Structural Equation Model.....	64
Gambar 4.5.1. Kesimpulan Hipotesis 1.....	83
Gambar 4.5.2. Kesimpulan Hipotesis 2.....	84
Gambar 4.5.3. Kesimpulan Hipotesis 3.....	86
Gambar 4.5.4. Kesimpulan Hipotesis 4.....	87
Gambar 4.5.5. Kesimpulan Hipotesis 5.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Gambaran Umum BMT Yang Diteliti.....	98
Lampiran 2. Kuesioner.....	102
Lampiran 3. Print out Program AMOS 4.01.....	106

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sejak berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI) tahun 1992 khasanah perbankan di Indonesia dilengkapi dengan salah satu lembaga perbankan dengan menggunakan sistem bagi hasil sebagai pengganti dari sistem bunga. Sejak saat itu pula berdiri lembaga keuangan syariah yang ukurannya lebih kecil berupa BPR Syariah dan Baitul Mal wat-Tamwil (untuk selanjutnya disebut BMT).

BMT adalah lembaga keuangan non bank yang beroperasi berdasarkan syariah dengan prinsip bagi hasil, didirikan oleh dan untuk masyarakat di suatu tempat atau daerah. BMT memiliki dua bidang kerja yaitu sebagai Lembaga Mal (Baitul Mal) dan sebagai Lembaga Tamwil (Baitut-Tamwil). Lembaga Mal dimaksudkan untuk menghimpun zakat, infak maupun sadaqah dan menyalurkannya kepada pihak-pihak yang berhak mendapatkannya dalam bentuk pemberian tunai langsung maupun pinjaman modal tanpa bagi hasil. Jadi kegiatan Baitul Mal ini bersifat nirlaba (sosial). Sedangkan Lembaga Tamwil dimaksudkan untuk menghimpun dana masyarakat mampu (aghiya) dalam bentuk saham, simpanan ataupun deposito dan menyalurkannya sebagai modal usaha dengan ketentuan bagi hasil antara pemodal, peminjam dan Lembaga BMT. Kegiatan Lembaga Tamwil ini bersifat *profit motive*. Dalam perkembangan kegiatan BMT, lembaga tamwil menjadi kegiatan utama sementara lembaga mal menjadi kegiatan sampingan, bahkan sebagian besar BMT

[UPT-PUSTAKA-UNDIP]

tidak melakukan kegiatan lembaga mal. Bagi hasil adalah jumlah keuntungan yang didapat oleh peminjam sehubungan dengan penggunaan modal (pinjaman) untuk kegiatan usaha dimana dari jumlah keuntungan tersebut dibagi antara peminjam dan pemodal. Bagi hasil ditentukan pada akhir periode peminjaman. Inilah perbedaan prinsip dengan bank konvensional, dimana keuntungan berupa bunga sudah ditentukan pada awal periode peminjaman.

Ada dua LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) yang selama ini aktif memberikan penyuluhan dan petunjuk pendirian BMT serta melakukan pembinaan manajemen terhadap BMT, yaitu PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) dan Dompot Dhuafa Republika. Dua lembaga tersebut selama ini berfungsi membantu proses pendirian BMT serta memberikan fasilitas pembinaan manajemen dengan berbagai macam paket pendidikan dan pelatihan. Khusus di Jawa Tengah sebagian besar BMT dibina oleh PINBUK. Data tahun 1999 menunjukkan ada sejumlah 422 unit BMT yang menjadi binaan PINBUK Jawa Tengah dengan total aset sebesar sekitar Rp.70.000.000.000. (Tujuh puluh milyar rupiah) serta mempekerjakan karyawan tidak kurang dari 3.000 (tiga ribu) orang. BMT-BMT tersebut berlokasi baik di ibukota Kotamadya dan Kabupaten sampai ke Kecamatan-kecamatan di 35 Daerah Tingkat II se Jawa Tengah.

Kehadiran BMT-BMT demikian penting dirasakan oleh masyarakat sebagai lembaga keuangan alternatif disamping perbankan dan lembaga keuangan yang lain. Apalagi BMT ini dioperasikan dengan sistem bagi hasil yang merupakan sistem

syariah, sementara perkembangan menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap lembaga keuangan syariah meningkat, maka keberadaan BMT menjadi alternatif yang tidak bisa dianggap kecil. Namun demikian kondisi persaingan BMT dengan Bank konvensional maupun dengan BPR yang demikian ketat mendorong untuk mencari strategi yang tepat dalam mengembangkan BMT dengan jalan peningkatan kinerja dan daya saing masing-masing BMT.

Dalam kenyataannya, BMT di Jawa Tengah tidak semuanya bagus ditinjau kinerjanya dari sisi pertumbuhan simpanan, laba maupun asetnya. Ada 2 (dua) kelompok BMT dalam hal ini, pertama BMT yang mengalami pertumbuhan simpanan, laba dan aset cepat, dan kedua, BMT yang mengalami pertumbuhan lambat. Data BMT ditinjau dari sisi pertumbuhan simpanan, laba dan asetnya dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Perlu dipertanyakan mengapa perbedaan tersebut bisa terjadi. Apa saja sifat-sifat kelompok BMT yang pertumbuhannya cepat, juga sebaliknya apa saja sifat-sifat BMT yang tidak demikian. Oleh sebab itu dipandang perlu untuk meneliti mengapa perbedaan pertumbuhan dan kinerja tersebut terjadi. Berdasarkan kenyataan inilah penelitian ini diusulkan.

Dari paparan masalah diatas bisa diketahui bahwa persoalan yang perlu diteliti disini adalah menyangkut perbedaan kinerja antara dua kelompok BMT. Hal yang perlu dipertanyakan selanjutnya adalah faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Adalah tidak mungkin untuk mengumpulkan seluruh faktor yang mempengaruhi

Tabel 1.1.
JUMLAH BMT DI JAWA TENGAH DAN PERKEMBANGANNYA

NO.	KAB./KODYA	JUMLAH BMT	PERKEMBANGAN	
			BAGUS	KURANG BAGUS
1	SEMARANG	12	9	3
2	BOYOLALI	16	5	11
3	SEMARANG	5	3	2
4	PEKALONGAN	16	9	7
5	KLATEN	19	5	14
6	TEGAL	20	12	8
7	KARANGANYAR	21	10	11
8	WONOSOBO	11	5	6
9	KEBUMEN	13	6	7
10	PATI	20	9	11
11	BATANG	10	4	6
12	PEMALANG	16	5	11
13	SRAGEN	13	4	9
14	BLORA	6	3	3
15	PURWODADI	9	2	7
16	DEMAK	8	4	4
17	SUKOHARJO	18	3	15
18	BANJARNEGARA	16	6	10
19	CILACAP	10	2	8
20	PURBALINGGA	16	4	12
21	PURWOREJO	8	2	6
22	REMBANG	11	5	6
23	BANYUMAS	13	7	6
24	SALATIGA	5	1	4
25	BREBES	20	4	16
26	WONOGIRI	18	1	17
27	KUDUS	8	2	6
28	SURAKARTA	13	3	10
29	KENDAL	11	8	3
30	JEPARA	7	4	3
31	MAGELANG	23	6	17
32	TEMANGGUNG	10	3	7
TOTAL		422	156	266
PERSENTASE		100%	37%	63%

Sumber : Diolah dari Data PINBUK Jawa Tengah, Tahun 1999.

perbedaan performansi itu kemudian menelitinya satu per satu. Untuk menentukan faktor apa yang sebaiknya diteliti dalam hubungannya dengan perbedaan performansi itu, hendaknya diketahui lebih dahulu bahwa BMT atau bank secara umum adalah bisnis pelayanan yang mengandalkan pada modal berupa sumber daya manusia. Penyediaan sumber daya manusia ini untuk mendukung keberhasilan usaha BMT tentu saja menjadi hal yang sangat penting bahkan bisa dianggap mutlak. Pada prinsipnya perhatian pada sumber daya manusia adalah sama dengan perhatian pada kompetensinya. Apakah kompetensi yang dimiliki oleh para pekerja dan pimpinan BMT sesuai dengan tuntutan kebutuhan kompetensi pada industri perbankan atau simpan pinjam pada umumnya serta BMT pada khususnya.

Beberapa penelitian terhadap kompetensi sumber daya manusia telah dilakukan oleh banyak pihak, dan diantara banyak penelitian itu ada satu penelitian yang berangkat dari permasalahan yang mirip dengan permasalahan BMT di Jawa Tengah sebagaimana yang dipaparkan diatas. Penelitian tersebut dilakukan oleh Michael Zwell (USBanker, September 1999), berangkat dari pertanyaan :

- Faktor apa yang menyebabkan perbedaan kinerja bank-bank di Amerika
- Karena faktor keberhasilan bank terletak pada sumber daya manusia, maka kompetensi apa saja yang membedakan bank kuat dan bank lemah tersebut.

Penelitian tersebut telah memunculkan ide tentang perlunya dilakukan penelitian mengenai keterkaitan kompetensi dengan kinerja terhadap BMT-BMT di Jawa Tengah. Dalam penelitian ini, Kompetensi diartikan sebagai Keahlian (*skill*),

Pengetahuan (*knowledge*), Kemampuan (*abilities*) serta Perilaku (*behavior*) dari pekerja dalam suatu organisasi yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi tersebut (O'Daniel, 1999).

1.2. Perumusan Masalah

Sesuai paparan latar belakang masalah diatas bahwa :

- Terdapat beberapa BMT dengan kinerja keuangan yang bagus (dilihat dari sisi pertumbuhan simpanan, pertumbuhan laba dan pertumbuhan aset), sebaliknya ada beberapa BMT yang memiliki kinerja kurang bagus,
- Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam perusahaan jasa seperti BMT
- Perhatian kepada sumber daya manusia adalah sama dengan perhatian pada kompetensinya,

Selanjutnya masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : Apakah perbedaan Kinerja Keuangan BMT tersebut dipengaruhi oleh Kompetensi yang ada pada BMT. Dengan kata lain, apakah ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Keuangan BMT.

1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut :

1. Melakukan analisis untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Keuangan BMT.
2. Merumuskan Implikasi Manajerial bagi pengembangan BMT berdasarkan hasil analisis diatas.

Kegunaan Penelitian

Sedang kegunaan atau manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis bagi ilmu pengetahuan adalah untuk mendapatkan landasan teoritis tentang BMT serta pengembangan kinerjanya dari sisi Kompetensi.
2. Sedang manfaat praktis, yaitu bagi manajemen masing-masing BMT, PINBUK, Dompot Dhuafa Republika bahwa penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk mengevaluasi pengembangan kompetensi yang telah dijalankan dan sebagai acuan dalam memutuskan pemilihan pola pengembangan kompetensi yang sebaiknya diterapkan di masa yang akan datang dalam upaya pengembangan BMT.

1.4. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini uji yang dilakukan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, yang diaplikasikan dalam analisis faktor (Confirmatory Factor Analysis). Dalam pengujian SEM terdapat tujuh langkah yang harus dilaksanakan untuk menganalisa data dan pembuktian uji hipotesis, dengan menggunakan program AMOS 4.0. Hasil yang diharapkan dari program tersebut adalah untuk pengukuran Chi Square, probabilitas, Goodness of fit index (GFI), Adjusted Goodnes of Fit

Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) dan Critical Ratio (CR).

1.5. Outline Tesis

Dalam penelitian dengan judul Analisis Keterkaitan Kompetensi Dengan Kinerja ini ditulis dalam lima bab. Bab I berisikan argumentasi dalam permasalahan penelitian. Bab II mengkaji referensi penelitian yang menyerupai penelitian ini, sehingga dapat memberikan gambaran kerangka dasar pemikiran dan teori-teori yang diajukan. Bab III mengemukakan metode penelitian yang mencakup jenis, sumber dan metode pengumpulan data serta teknik analisisnya. Bab IV berisi analisis data, dimana hasil komputasi data dapat diketahui serta tesis yang diajukan telah dapat dibuktikan. Akhir dari penelitian ini ditutup di Bab V yang berisikan kesimpulan atas tesis dan masalah penelitian serta implikasinya pada teori maupun pada kebijakan manajemen.

1.6. Definisi-definisi Utama

Oleh sebab dalam penelitian ini pusat perhatian tertuju pada Kompetensi dan Kinerja, maka perlu kiranya disampaikan definisi keduanya agar makna dari keduanya menjadi jelas. Menurut Ellen E. O'Daniel (1999) Kompetensi diartikan sebagai Keahlian (skill), Pengetahuan (knowledge), Kemampuan (abilities) serta Prilaku (behavior) dari pekerja dalam suatu organisasi yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi tersebut. Sedangkan Definisi mengenai Kinerja BMT kiranya dapat diambil dari definisi kinerja perbankan secara umum sesuai

ketentuan Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia nomor 30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 dan nomor 30/277/KEP/DIR tanggal 19 Maret 1998, yaitu bahwa kinerja bank ditinjau dari lima aspek yang biasa disingkat CAMEL :

- a. Modal (Capital)
- b. Aset (Assets)
- c. Manajemen (Management)
- d. Rentabilitas (Earning)
- e. Likuiditas (Liquidity)

1.7. Keterbatasan Dan Asumsi Dasar

Dalam penelitian ini diambil sampel beberapa BMT secara random dengan responden adalah Top Manajer masing-masing BMT sampel. Responden tersebut diasumsikan bisa menggambarkan kondisi kompetensi yang ada pada masing-masing BMT sampel. Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan, yang ditunjukkan oleh :

- a. Pertumbuhan Simpanan
- b. Pertumbuhan Laba
- c. Pertumbuhan Aset

Ditinjau dari pedoman kesehatan bank menurut Bank Indonesia yang terdiri dari Capital, Asset, Management, Earning dan Liquidity (CAMEL) maka pertumbuhan simpanan menunjukkan pertumbuhan capital, pertumbuhan laba menunjukkan

pertumbuhan earning, sedang pertumbuhan aset menunjukkan pertumbuhan assets dan liquidity.

Dalam bab ini telah disajikan dasar penulisan tesis, problem penelitian serta tujuan maupun kegunaan penelitian. Metodologi, definisi-definisi utama, keterbatasan dan asumsi dasar secara singkat juga telah disampaikan. Selanjutnya tesis akan diurai secara rinci pada bab-bab berikutnya.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Untuk mengetahui sejauh mana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, maka perlu kiranya dilakukan penelitian. Penelitian yang dimaksud tentunya tidak terlepas dari telaah pustaka terhadap literatur-literatur yang telah ditulis mengenai kompetensi, juga penelitian-penelitian yang terdahulu. Dengan telaah pustaka ini diharapkan dapat memberikan justifikasi sehingga hipotesis dapat diajukan melalui kerangka pikir teoritis serta dapat dianalisis dengan menggunakan metode penelitian tertentu.

2.1. Telaah Pustaka

Telaah pustaka meliputi Konsep Kompetensi, Kaitan Kompetensi dengan Kinerja dan Kategori Kompetensi.

2.1.1. Konsep Kompetensi

Studi tentang kompetensi telah dilakukan sejak lama, yaitu ditahun 1970an pada saat David McClelland (dikutip Russ, 1995 dan Zwell, 2000) mempublikasikan hasil penelitiannya tentang perlunya tes kompetensi dalam seleksi pekerja dibanding tes intelegensi. Dia menyebutkan bahwa test terhadap sifat-sifat prilaku (*behavioral traits*) dan karakteristik yang membentuk kompetensi adalah lebih efektif dibanding test terhadap intelegensi dalam menentukan pekerja yang berprestasi dan yang tidak. Pekerja berprestasi (*superior performers*) mengerjakan sesuatu seperti membuat keputusan, mempelajari masalah dan memecahkannya serta menyusun tujuan yang

menantang (*challenging goals*) lebih mendasarkan pada sifat perilaku daripada karena bakat dan pengalaman. Oleh sebab itu McClelland menyarankan test kompetensi (*competency testing*) dibanding test intelegensi (*intelligence testing*) dalam menentukan calon pekerja bagus dan tidak. Walaupun argumen McClelland itu disanggah oleh beberapa penulis seperti Barret dan Depinet (Russ, 1995) dengan menyatakan bahwa tes kognitif bisa diandalkan untuk memprediksi prestasi kerja, namun sampai saat ini apa yang dinyatakan oleh McClelland mengenai pentingnya kompetensi masih banyak dijadikan acuan.

Apabila McClelland hanya melakukan studi perbandingan antara kompetensi dan intelegensi, pertanyaan kemudian adalah apa sebenarnya yang dinamakan kompetensi itu. Para penulis dan ahli berbeda dalam menggunakan terminologi maupun dalam memberikan definisi menyangkut kompetensi. Robert M. Grant (1991) menggunakan terminologi *Capabilities* dan memberikan definisi sebagai : Apa yang mampu dilaksanakan oleh perusahaan sebagai hasil kerja tim dalam perusahaan tersebut. Darlenne Russ (1995) menggunakan terminologi kompetensi dan memberi arti secara sederhana, yaitu kompetensi dapat diartikan sebagai kumpulan dari perilaku orang atau human behavior. Demikian juga Li dan Calanton (1998) menggunakan terminologi kompetensi. Prahalad dan Hamel (1990, dikutip oleh Lado, 1994) memperkenalkan terminologi *Core Competence* untuk menjelaskan hal yang sama. Suatu organisasi dikatakan memiliki kompetensi apabila organisasi tersebut memiliki kemampuan untuk mempertahankan sumberdaya yang

terkoordinasi dan terpadu dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Sanchez, 1997). Kompetensi juga bisa diartikan sebagai keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*abilities*) serta perilaku (*behavior*) dari pekerja dalam suatu organisasi yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi tersebut (O'Daniel, 1999). Pengertian mengenai kompetensi yang disampaikan oleh O'Daniel tersebut mungkin merupakan yang paling tepat dan lengkap diantara yang telah disebutkan. Apapun terminologi yang digunakan dan definisi yang disampaikan tentang kompetensi, menurut Lado (1994) kompetensi harus memenuhi dua kriteria, yaitu pertama Kompetensi harus bernilai (*valuable*) dalam memungkinkan perusahaan mengejar peluang serta menetralisasi ancaman, kedua, hanya sejumlah kecil perusahaan dalam industri tertentu yang memiliki kompetensi itu.

Kompetensi sering disamakan artinya dengan skill walaupun sebetulnya kompetensi dan skill adalah suatu yang berbeda (Zwell, 2000). Skill lebih mengarah kepada penguasaan teknik dan pengetahuan yang diterapkan pada lingkup kerja khusus, misalnya *sales skill*, *managerial skill*, *drafting skill*. Setiap posisi dalam organisasi memiliki skill sehingga bisa dikatakan bahwa jumlah skill dalam organisasi adalah sesuai dengan jumlah posisi yang ada dalam organisasi tersebut. Sedangkan kompetensi lebih mengarah pada performansi, yaitu karakteristik dan perilaku yang membawa pada keunggulan performansi (*The characteristics and behaviors that lead to superior performance*, Zwell, 2000). Menurut Zwell, terdapat tiga hal yang membentuk fundasi keberhasilan perusahaan, yaitu Kompetensi dari

para pemimpinnya, Kompetensi para pekerjanya dan Tingkat peranan budaya perusahaan dalam mengembangkan kompetensi. Dengan memperkuat tiga hal tersebut perusahaan akan mampu memperbaiki hampir seluruh fungsi dalam organisasinya guna mencapai visi dan misi yang telah ditentukan. Dari ke tiga hal itu, Kompetensi kepemimpinan dari para pemimpin organisasi merupakan hal yang sangat menentukan baik dalam peningkatan kompetensi para pekerja maupun penciptaan budaya perusahaan yang kondusif bagi tumbuhnya kompetensi. Tabel 2.1.1. menggambarkan beberapa konsep kompetensi yang diungkapkan oleh para ahli.

2.1.2. Keterkaitan Kompetensi Dengan Kinerja Perusahaan

Melalui artikelnya yang berjudul "*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation*", Robert M. Grant (1991) memaparkan hubungan antara sumber daya, *capability* (kompetensi), keunggulan kompetitif dan profitabilitas. Pada prinsipnya Grant (juga Prahalad & Hamel, 1990 dikutip oleh Russo, 1997) mengajukan alternatif dari teori keunggulan kompetitif yang berkembang sebelumnya dimana daya tarik industri (faktor eksternal perusahaan) merupakan faktor utama pembentuk keunggulan kompetitif. Sebagai alternatif dari teori ini, Grant mengemukakan pentingnya melihat faktor internal berupa sumber daya perusahaan dalam upaya membentuk keunggulan kompetitif, yang pada akhirnya akan menciptakan tingkat profitabilitas tinggi. Beberapa studi menunjukkan bahwa perbedaan tingkat profitabilitas dalam suatu industri lebih

Tabel 2.1.1.

KONSEP KOMPETENSI

NO.	PENULIS	TERMINOLOGI	DEFINISI
1	Robert M. Grant (1991)	Capability	Apa yang mampu dilaksanakan oleh perusahaan sebagai hasil kerja team dalam perusahaan tersebut
2	Darlene Russ (1995)	Competence	Kumpulan dari perilaku orang atau human behavior
3	Prahalad & Hamel (1990)	Core Competence	Sumber daya dan Kemampuan perusahaan yang menjadikan perusahaan memiliki Keunggulan Kompetitif dibanding perusahaan lain
4	Sanchez (1997)	Competence	Organisasi yang memiliki competence adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk mempertahankan sumberdaya yang terkoordinasi dan terpadu dalam upaya mencapai tujuan organisasi
5	Mark A. Huselid	Human Capital	Sumber daya yang bersifat unik yang sulit ditiru (difficult to replicate) dan sulit untuk digantikan (difficult to substitute for)
6	Tiger Li & Calanton (1998)	Competence	Sekumpulan keahlian (skill) dan pembelajaran kolektif (Collective Learning) yang dipraktekkan melalui proses organisasi.
7	O'Danniel (1999)	Competence	Keahlian (skill), Pengetahuan (knowledge), Kemampuan (abilities) serta Perilaku (behavior) dari pekerja dalam suatu organisasi yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi tersebut.
8	Agustine A. Lado (1994)	Competence	Sumber daya dan Kemampuan perusahaan yang spesifik yang memungkinkan perusahaan mengembangkan, memilih dan mengimplementasikan peningkatan nilai strategis (value-enhancing strategies)
9	Michael Zwell (2000)	Competence	Karakteristik dan perilaku yang membawa pada keunggulan performansi

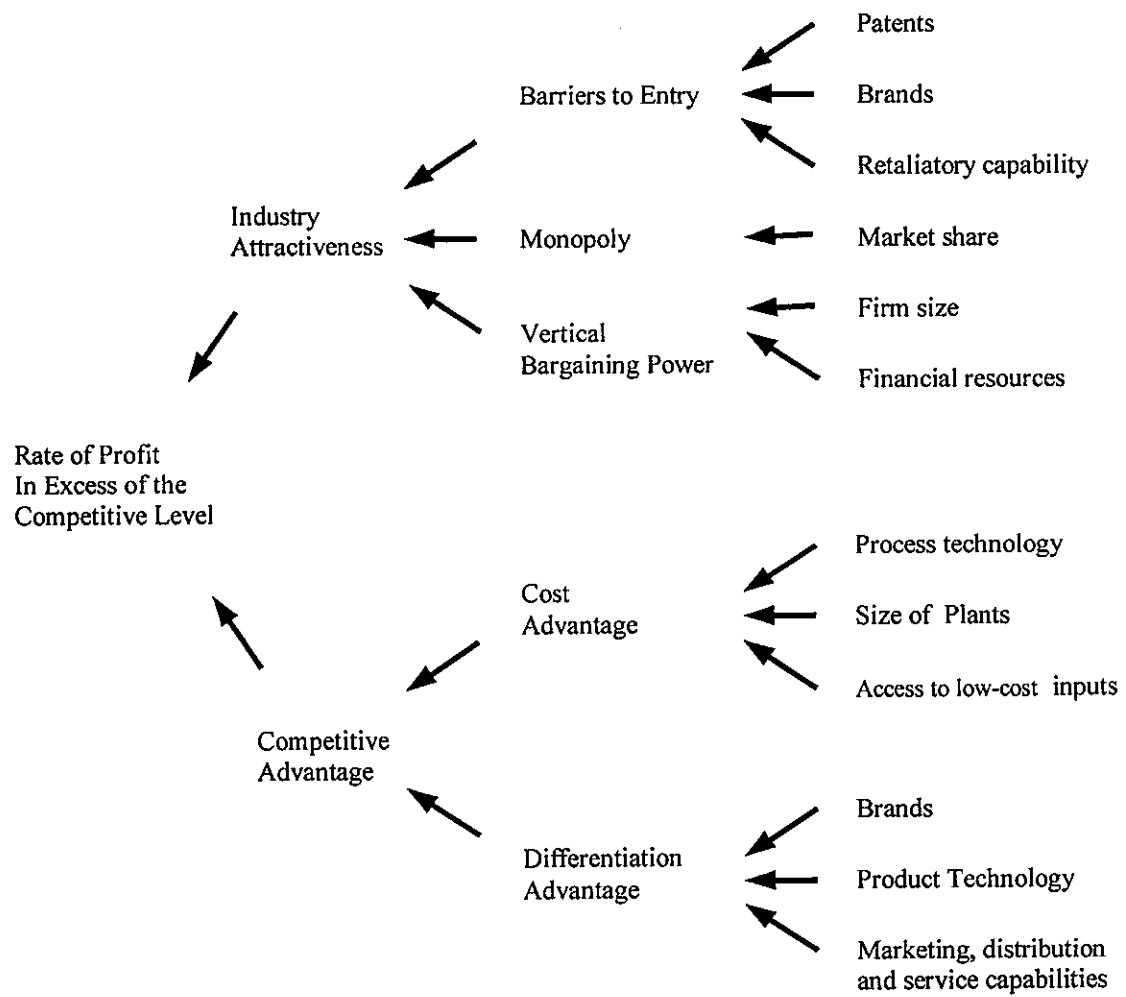
penting daripada perbedaan antar industri itu sendiri. Artinya untuk menjadi perusahaan yang unggul tidak harus memiliki monopoli atas suatu produk dalam suatu industri, melainkan keunggulan itu bisa dicapai dengan berkompetisi dalam sumber daya yang dimiliki masing-masing perusahaan. Sumber daya merupakan faktor pembentuk *capability* perusahaan, *capability* perusahaan merupakan faktor pembentuk keunggulan kompetitif. Sumber daya merupakan input dalam proses produksi. Sumber daya individual perusahaan meliputi peralatan, keahlian pekerja, paten, brand, kekuatan keuangan dan sebagainya. Sementara *capability* adalah kemampuan sebuah team sumber daya bekerja sama untuk melaksanakan pekerjaan dan aktifitas. Gambar 2.1.2.1. menunjukkan hubungan antara sumber daya, kapabilitas dan profitabilitas.

Michael V. Russo (1997) membagi sumber daya menjadi tiga kelompok, yaitu :

- a. Aset fisik, teknologi serta keahlian untuk menggunakan aset fisik dan teknologi tersebut.
- b. Kemampuan organisasi dan sumber daya manusia termasuk didalamnya budaya, komitmen serta kemampuan mengintegrasikan dan mengkomunikasikan
- c. Sumber daya tak berwujud berupa reputasi dan kelihaian politis.

Setelah Robert M. Grant, banyak penulis dengan merujuk kepada Grant membahas mengenai peran sumber daya khususnya kompetensi dalam pembentukan keunggulan kompetitif. Penulis tersebut antara lain Augustine A. Lado (1994),

Gambar 2.1.2.1.
Sumberdaya Sebagai Basis Profitabilitas



Sumber : Robert M. Grant, 1991

Michael V. Russo (1997), Mark A. Huselid (1997), Alan Marsdan (1998), Tiger Li (1998), Joseph A. Petrick (1999), R. Duane Ireland (1999) dan Michael Zwell (2000).

Dengan merujuk pada teori keunggulan kompetitif berbasis pada sumber daya, Lado (1994) mencoba memusatkan studi pada kompetensi dan peranannya dalam pembentukan keunggulan kompetitif. Kompetensi menurut Lado terbagi dalam empat kelompok, yaitu :

- a. *Managerial Competencies*, yaitu kemampuan unik dari pimpinan organisasi untuk mengartikulasikan visi strategis, mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh anggota organisasi, memberdayakan anggota organisasi dalam merealisasikan visi itu. Juga kemampuan unik organisasi dalam membina hubungan dengan lingkungan.
- b. *Input-Based Competencies*, yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, pengetahuan, keahlian (skill) yang memberi kemampuan pada organisasi dalam menciptakan dan menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan.
- c. *Transformational Competencies*, yaitu kemampuan mengkonversikan input menjadi output dengan cara yang menguntungkan. Kompetensi ini meliputi pengembangan inovasi dan entrepreneurship, menumbuhkan pembelajaran organisasi serta meningkatkan budaya organisasi.

- d. *Output-Based Competencies*, yaitu kemampuan berbasis pengetahuan (knowledge-based) meliputi aset strategis tak berwujud berupa reputasi, kualitas produk dan pelayanan serta loyalitas pelanggan.

Agar kompetensi yang dimiliki mampu membentuk keunggulan kompetitif, maka kompetensi tersebut haruslah memenuhi dua syarat berikut :

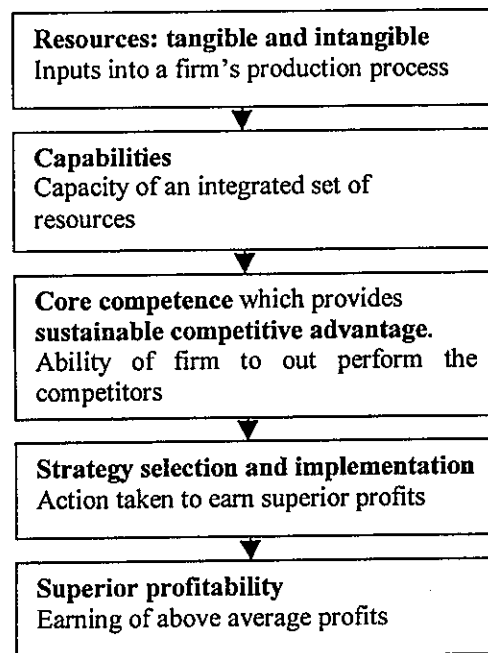
- a. Kompetensi tersebut harus memiliki nilai (*valuable*) dalam mengeksploitasi peluang serta menetralisasi ancaman.
- b. Hanya sedikit perusahaan yang memiliki kompetensi tersebut.

Dalam penelitiannya mengenai hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan performansi, Mark A. Huselid (1997) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara manajemen sumberdaya manusia dengan performansi. Manajemen sumberdaya manusia yang dimaksud disini adalah meliputi pengelolaan sumberdaya manusia sejak seleksi penerimaan sampai dengan peningkatan kompetensi mereka dengan memberikan berbagai pendidikan dan pelatihan. Peningkatan kompetensi disini adalah peningkatan kemampuan kerja kelompok (*team-based designs*) yang bertujuan pemberdayaan (*empowerment*) dan pengembangan bakat (*development of talent*). Sumber daya manusia merupakan modal yang unik karena disamping sulit ditiru (*difficult to replicate*) modal ini juga sulit digantikan (*difficult to substitute for*).

Alan Marsden (1998) memperkenalkan pendekatan kompetensi dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan disebutnya sebagai *Competence-*

based Approach. Hal ini berbeda dengan pendekatan tradisional dimana dalam pencapaian keunggulan kompetitif didasarkan pada kekuatan lingkungan baik internal maupun eksternal. Pendekatan ini mendasarkan pada asumsi bahwa organisasi adalah sekumpulan sumber daya dan kompetensi yang relatif unik yang digunakan sebagai dasar strategi bersaing oleh organisasi tersebut. Sumber daya dan kompetensi inilah yang menjadi *Key Success Factor*. Sumber daya dan kompetensi tersebut berbeda antar satu perusahaan dengan perusahaan lain disebabkan adanya perbedaan perkembangan masing-masing perusahaan. *Model Competence-based Approach* ditunjukkan dalam Gambar 2.1.2.2.

Gambar 2.1.2.2.
Pendekatan Berbasis Kompetensi



Sumber : Alan Marsden, 1998

Sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tak berwujud. Sumberdaya berwujud merupakan sumber daya yang bisa dilihat, disentuh dan dihitung. Termasuk dalam sumber daya berwujud ini antara lain tanah dan bangunan, akses bahan baku dan keuangan, tenaga kerja yang terdidik serta struktur organisasi. Sedang sumber daya tak berwujud meliputi kekayaan intelektual, hak paten, hak cipta dan merek dagang. Sumber daya bukan merupakan sumber keunggulan kompetitif bila ia berdiri sendiri. Akan tetapi sumber daya akan berintegrasi dan saling berinteraksi dalam pelaksanaan kegiatan dan operasi organisasi membentuk kemampuan (*capability*) organisasi untuk bersaing. Salah satu sumber daya yang terpenting dalam interaksi dengan sumber daya lainnya dalam perusahaan adalah keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja perusahaan. Keahlian dan pengetahuan ini disebut kompetensi inti (*core competence*) bila hal itu merupakan sesuatu yang sulit diketahui apalagi ditiru oleh para pesaing. Kompetensi inti inilah yang akan menjadi dasar pembentukan keunggulan kompetitif.

Sebuah penelitian menarik dilakukan oleh Michael Zwell (2000) di Amerika tentang hubungan kompetensi dengan performansi Bank-bank di Amerika. Penelitian Zwell berawal dari pertanyaan : "Jenis Kompetensi apa saja yang membedakan bank kuat (*superior banks*) dan bank lemah di Amerika". Langkah pertama dalam penelitian ini adalah membuat kategori bank-bank di Amerika menjadi dua, yaitu bank dengan performansi bagus (*higher performing bank*, dalam penelitian disebut Bank A) dan bank dengan performansi rendah (*lower performing bank*, disebut Bank

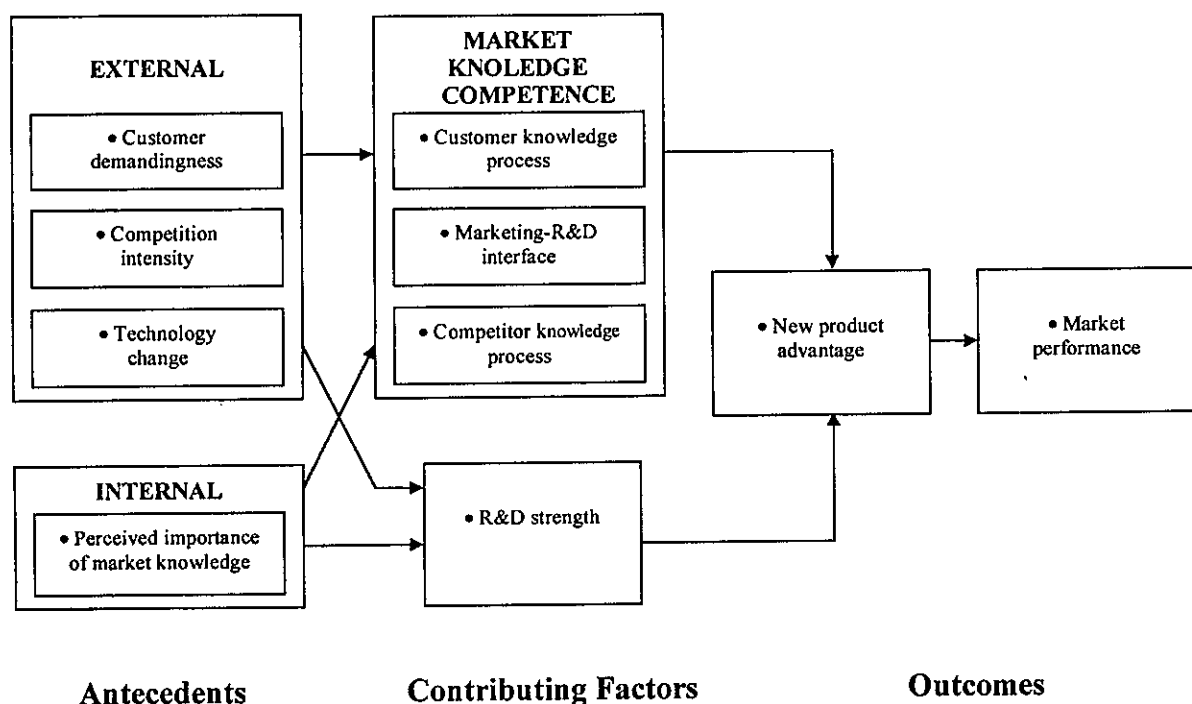
B). Penentuan Bank A dan Bank B dilakukan melalui pemilihan 10 Bank kuat dan 10 Bank lemah menurut Published List & Rating Bank di Amerika. Selanjutnya dua kategori tersebut disebarkan bersama dengan kuisioner dengan tujuan responden menentukan mana diantara 20 bank tersebut termasuk Bank A, dan mana yang termasuk Bank B. Hasil yang diperoleh menggambarkan bahwa Bank A memiliki kompetensi lebih kuat dibanding Bank B dalam hal kompetensi yang melibatkan pemikiran (thinking) seperti Analytical Thinking, Forward Thinking, Alignment dan Vision. Sementara Bank B memiliki kelebihan dalam kompetensi yang bersifat pelayanan kepada pelanggan dan sesama pekerja seperti Customer Service Orientation dan Empowering Others. Kesimpulan sementara yang menurut Zwell masih perlu diuji lagi adalah bahwa bila suatu bank ingin menjadi 'top bank', maka pedoman yang sebaiknya dipegang adalah : *"Think ahead, be a visionary, use your head"* bukan *"Focus on serving your customer well"*.

Michael E. Porter mengajukan konsep Rantai Nilai (*Value Chain*) dalam menggambarkan sumber-sumber Keunggulan Kompetitif. Rantai Nilai terdiri atas Aktivitas Nilai dan Marjin. Seluruh aktivitas perusahaan merupakan Aktivitas Nilai yang menjadi batu-batu pembangun (*building block*) dari Keunggulan Kompetitif yang pada akhirnya dicerminkan dalam bentuk Marjin yang diterima perusahaan.

Beberapa ahli melakukan studi dengan memusatkan pada jenis kompetensi tertentu dalam hubungannya dengan keunggulan kompetitif maupun performansi. Jenis kompetensi tertentu tersebut misalnya kompetensi pengetahuan pasar dan

kompetensi kepemimpinan. Sebagai contoh, Tiger Li dan Roger Calantone (1998) melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi pengetahuan pasar (*Market Knowledge Competence*) terhadap keberhasilan atau keunggulan produk baru. Model Tiger ditunjukkan dalam Gambar 2.1.2.3. sebagai berikut :

Gambar 2.1.2.3.
Model Kompetensi Pengetahuan Pasar Dan Keunggulan Produk Baru



Sumber : Tiger Li & Calantone, 1998

Model diatas terdiri atas tiga dimensi, yaitu *Antecedents*, Faktor-faktor pendukung (*Contributing Factors*) dan New Product Outcomes. Kompetensi Pengetahuan Pasar sebagai suatu konstruk memiliki tiga variabel indikator, yaitu *Customer Knowledge Process*, *Marketing-R&D Interface* dan *Competitor Knowledge Process*. Sementara Kompetensi Pengetahuan Pasar dipengaruhi oleh

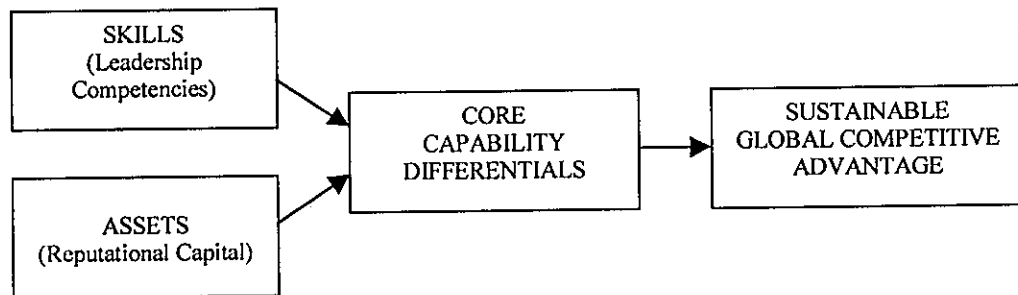
Antecedents yang berasal dari eksternal maupun internal. Faktor Eksternal terdiri dari Tuntutan Pelanggan, Intensitas Persaingan dan Perubahan Teknologi. Sedang Faktor Internal adalah berupa Persepsi tentang pentingnya Pengetahuan Pasar. Model tersebut juga memasukkan Kekuatan Penelitian & Pengembangan (R&D Strength) sebagai *secondary contributing factors* terhadap keunggulan produk baru yang dipengaruhi oleh baik Faktor Eksternal maupun Internal. Dari model Tiger Li ini setidaknya didapat gambaran tentang model hubungan ataupun pengaruh Kompetensi terhadap performansi perusahaan, walaupun dalam penelitian itu hanya disebutkan satu jenis kompetensi, yaitu Kompetensi Pengetahuan Pasar.

Stephen A. Stumpf (1995) menyatakan bahwa studi mengenai leadership tidak terlepas dari studi mengenai teori organisasi. Kepemimpinan tidak lagi bisa didefinisikan hanya sebagai pengaruh seseorang terhadap yang lain untuk mencapai suatu tujuan, namun lebih dari itu kepemimpinan merupakan sebuah proses menjelajah (*to explore*) dan menggerakkan ke arah tujuan organisasi, yang meliputi penciptaan energi yang berkelanjutan sehingga hubungan-hubungan bisa tumbuh dan berkembang secara manis dan efektif.

Kompetensi kepemimpinan yang terdiri atas kompetensi individual dan kompetensi kolektif, merupakan sumber daya tak berujud (*intangible resources*) yang memiliki posisi strategis dalam pembentukan keunggulan kompetitif (Joseph A. Patrick et.al, 1999). memperkenalkan sebuah model hubungan antara kompetensi

kepemimpinan dengan keunggulan kompetitif melalui Gambar 2.1.2.4. sebagai berikut :

Gambar 2.1.2.4.
Hubungan Kompetensi Kepemimpinan Dengan Keunggulan Kompetitif



Sumber : Joseph A. Patrick, 1999.

Dari model di atas diketahui bahwa Kompetensi inti atau *Core Capability Differentials* dibentuk oleh Skill yang berupa Kompetensi Kepemimpinan (merupakan apa yang bisa dikerjakan perusahaan) dan oleh aset yang berupa *Reputational Capital* (yaitu apa yang dimiliki perusahaan). Kompetensi individual membentuk kompetensi kolektif yang terkoordinasi, misalnya kompetensi kolektif dalam manajemen perubahan, kemampuan kolektif dalam pembelajaran kelompok (team). Kompetensi inti pada akhirnya akan membentuk Keunggulan Kompetitif. Keunggulan kompetitif ini dicerminkan dalam performansi perusahaan berupa :

- Profitabilitas dan produktifitas
- Efisiensi dan kesinambungan
- Komitmen dan moral

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Kemampuan beradaptasi dan inovasi.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa Kompetensi Kepemimpinan bersama-sama dengan variabel lainnya pada akhirnya membentuk keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif diindikasikan oleh performansi usaha yang bagus, yang melebihi performansi para pesaingnya sehingga perusahaan tersebut mencapai keunggulan kompetitif.

Melalui sebuah survey terhadap 1000 perusahaan di Amerika Utara mengenai pengaruh penerapan program *Competency-based Hiring and Selection* terhadap produktifitas, Watson Wyatt (Dikutip oleh Ellen, 1999) mengungkapkan bahwa 43% perusahaan yang menerapkan program tersebut mencapai tingkat produktifitas lebih tinggi dibanding perusahaan lain. *Program Competency-based Hiring and Selection* merupakan program untuk melakukan perekrutan dan seleksi karyawan dengan mendasarkan pada uji kompetensi.

Kompetensi Kepemimpinan sebagai salah satu kategori kompetensi sering dibahas oleh banyak penulis dengan menggunakan terminologi Kepemimpinan (Leadership). John P. Kotter (1990) membahas pengertian kepemimpinan (leadership) dengan cara membandingkannya dengan manajemen. Manajemen berkaitan dengan masalah kompleksitas (coping with complexity) sementara kepemimpinan berkaitan dengan masalah perubahan (coping with change). Manajemen mengatasi kompleksitas dalam pengelolaan perusahaan dengan cara mengupayakan keteraturan dan konsistensi sehingga tercipta produk dengan kualitas

dan profitabilitas tinggi. Kepemimpinan mengatasi berbagai perubahan sehubungan dengan intensitas persaingan yang semakin tinggi seperti perubahan yang cepat di bidang teknologi, perubahan peraturan dan kebijakan pemerintah, perubahan tuntutan pekerja. Kompleksitas membutuhkan Manajemen, sedangkan perubahan membutuhkan Kepemimpinan. Perbedaan fungsi antara manajemen dengan kepemimpinan menyebabkan perbedaan karakteristik antara keduanya. Ada tiga perbedaan karakteristik aktifitas antara manajemen dan kepemimpinan, yaitu :

- Aktifitas manajemen dalam mengatasi kompleksitas diawali dengan penyusunan perencanaan dan anggaran, penetapan target bulanan maupun tahunan, menentukan langkah-langkah detail untuk mencapai target tersebut serta mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan aktifitas diatas tadi. Sedangkan aktifitas kepemimpinan diawali dengan penetapan petunjuk (direction) dan visi dalam jangka panjang serta menentukan strategi dalam mencapai visi.
- Dalam mengembangkan kemampuan untuk mencapai target, manajemen melakukan organizing dan staffing yang meliputi penyusunan struktur organisasi beserta job diskripsinya, penempatan orang dengan kualitas yang sesuai dengan jobnya masing-masing. Sedangkan kepemimpinan melakukan '*aligning people*', yaitu mengkomunikasikan petunjuk visi yang bersifat umum dan jangka panjang kepada level pimpinan dalam organisasi sehingga apa yang mereka lakukan akan sesuai dengan petunjuk dan visi yang telah ditentukan.

- Dalam menjamin terlaksananya rencana, manajemen menggunakan alat-alat pengawasan seperti laporan-laporan dan pertemuan (*meeting*) selanjutnya mencari pemecahan terhadap masalah yang muncul. Sedangkan dalam upaya mengawasi agar visi perusahaan tercapai kepemimpinan selalu menumbuhkan motivasi dan inspirasi anggota organisasi dengan cara pemenuhan kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai serta emosi.

Sebagai suatu perilaku, Kompetensi Kepemimpinan memiliki beberapa indikator perilaku yang bisa diketahui. Walaupun tentang apa saja dan berapa jumlah indikator perilaku dari kompetensi kepemimpinan tidak ada kesepakatan diantara para peneliti, akan tetapi ada kemiripan mengenai apa yang mereka namakan sebagai indikator perilaku kepemimpinan itu. Warren Bennis (1999) menggambarkan besarnya peran leadership dalam meningkatkan nilai perusahaan dengan menyatakan bahwa perusahaan dengan sebutan "*well led*" telah mampu menaikkan harga sahamnya lebih dari 900% dibanding perusahaan yang disebut "*poorly led*". Bennis menyebutkan ada lima karakteristik kepemimpinan teladan :

- Memiliki kemauan keras dan tujuan, yaitu
- Menghasilkan dan mempertahankan kepercayaan
- Penuh harapan dan optimisme
- Melakukan action dengan informasi minimal
- Senantiasa belajar dan meningkatkan pengetahuan

Max O. De Pree (1994) menyebutkan enam sifat (*nature*) dari kompetensi kepemimpinan, yaitu :

- Berorientasi pada realitas, yaitu mendefinisikan serta mengekspresikan permasalahan berdasarkan realitas
- Memandang bahwa masa depan bersandar pada seleksi dan penugasan kepada karyawan kunci.
- Memikul tanggung jawab secara personal untuk mengerti dan mampu melaksanakan proses kreatif dan inovatif.
- Selalu belajar untuk menjadi pemimpin yang bisa melakukan transformasi (*Transforming Leader*).
- Membangun kepercayaan.
- Menemukan dan membina berbagai macam bakat dalam organisasi

Caela Farren dan Rick Maurer (1999) mengajukan empat kompetensi tim agar suatu tim kerja mencapai performansi puncak, yaitu :

- *Generate and refine ideas*, yaitu kemampuan untuk menghasilkan dan mempertajam ide dalam hal mana orang lain atau pesaing tidak memperhatikannya walaupun tersebut penting dan menjanjikan.
- *Organize and integrate work*, yaitu setiap anggota tim memiliki kesadaran bahwa kontribusi mereka secara individual harus sesuai dan selaras dengan tujuan tim sebagai satu organisasi kerja.

- *Sustain group esprit*, yaitu merupakan upaya untuk menumbuhkan semangat kebersamaan dalam bekerja, perasaan bahwa hasil kerja satu anggota organisasi merupakan hasil kerja anggota yang lain juga.
- *Manage the boundaries*, yaitu mengurangi batas-batas di lingkungan internal organisasi, sehingga ide , komunikasi, sumber daya dan perbedaan-perbedaan bisa berkembang tanpa ada batas dalam organisasi.

Daniel Goleman, *Emotional Competence, Executive Excellence*, Apr 1999, membahas khusus mengenai Kompetensi Emosional (*Emotional Competence*) dan mengungkapkan pentingnya Kompetensi Emosional untuk dimiliki oleh pemimpin organisasi. Semakin tinggi posisi dalam organisasi akan semakin diperlukan kompetensi emosional ini. Kompetensi emosional merupakan kemampuan yang dipelajari berdasarkan intelegensi emosional dan diwujudkan dalam bentuk performansi didalam pekerjaan. Berbeda dengan IQ yang bersifat stabil sejak kecil, Kompetensi emosional dapat dipelajari dan berkembang sesuai perkembangan kedewasaan seseorang. Kompetensi emosional menggambarkan bagaimana seseorang mengatur (*manage*) dirinya, bagaimana seseorang mengatur hubungannya dengan orang lain (*relationship*), bagaimana seseorang bekerja dalam team, memimpin team serta kemampuan mengantisipasi masa depan.

Duane Ireland dan Michael A. Hitt (1999) memperkenalkan konsep kepemimpinan strategis (*Strategic Leadership*) dalam membahas Kompetensi Kepemimpinan. Menurutny, Kepemimpinan Strategis adalah kemampuan person

untuk mengantisipasi, menyusun visi (*envision*), memelihara fleksibilitas, berfikir strategis, bekerja sama dengan orang lain untuk membuat perubahan dalam upaya menciptakan masa depan yang cerah bagi perusahaan. Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif bila perusahaan memiliki kepemimpinan strategis yang dirasakan sulit oleh para pesaing untuk mengerti bahkan meniru. Keunggulan kompetitif merupakan tujuan yang bersifat universal yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan. Ada enam komponen kepemimpinan strategis, yaitu :

- Menentukan visi atau tujuan perusahaan
- Mengeksploitasi dan mempertahankan kompetensi inti
- Mengembangkan sumber daya manusia
- Mengembangkan budaya organisasi yang efektif
- Menekankan praktek-praktek yang etis
- Menetapkan kontrol organisasi yang seimbang

Dari uraian diatas dapat diringkaskan penelitian terdahulu menyangkut keterkaitan kompetensi dengan kinerja (performansi) sebagaimana tertera dalam Tabel 2.1.2.

2.1.3. Kategori Kompetensi

Sebagai suatu kumpulan keahlian, pengetahuan, kemampuan dan perilaku pekerja dalam suatu organisasi, kompetensi berhubungan erat dengan struktur organisasi. Dalam struktur organisasi terdapat posisi pemimpin dan posisi umum atau pelaksana. Oleh sebab itu kompetensi juga bisa dibedakan antara kompetensi kepemimpinan (*Leadership Competence*) dan kompetensi umum (*General*

Tabel 2.1.2. RESUME PENELITIAN TERDAHULU

No.	PENELITI	OBYEK DAN SAMPLE	TOPIK PENELITIAN	METODE	HASIL PENELITIAN
1	Robert M. Grant (1991)	Literatur, 41	Sumber daya sebagai basis Profitabilitas	Studi Literatur	Grant mengajukan alternatif teori Keunggulan Kompetitif berbasis Sumber Daya dan Capability sebagai alternatif dari teori Keunggulan Kompetitif Berbasis pada Daya Tarik Industri.
2	Agustine A. Lado (1994)	Literatur, 63	Keterkaitan Kompetensi Dengan Keunggulan Kompetitif	Studi Literatur	a. Perusahaan dengan sistem SDM yang mengembangkan Kompetensi akan memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai keunggulan kompetitif b. Perusahaan dengan konfigurasi kompetensi yang unik, dan sinergis akan memiliki keunggulan dibanding perusahaan dengan konfigurasi kompetensi yang tipikal dan non sinergis.
3	Mark A. Huselid (1997)	Senior Ekses. (92%) dan Line position (2%) total 293 resp	Pengaruh Manajemen SDM Terhadap Performansi	Regresi	Manajemen SDM yang efektif dalam bentuk pengembangan Kompetensi berpengaruh positif terhadap Performansi.
4	Tiger Li & Roger Calanton (1998)	236 Software Company	Pengaruh Kompetensi Pengetahuan pasar terhadap keugulan produk baru dan performansi pasar.	Generalized Least Square Method (GLS)	Kompetensi Pengetahuan Pasar mempunyai pengaruh terhadap Keunggulan Produk Baru dan Performansi Pemasaran
5	R. Duane Ireland & Michael A. Hitt (1999)	Literatur	Peran Strategic Leadership dalam mencapai dan mempertahankan Keunggulan Kompetitif	Studi Literatur	Strategic Leadership dapat menjadi sumber Keunggulan Kompetitif.
6	Michael Zwell (2000)	Karyawan 20 Bank di AS.	Kompetensi yg membedakan Strong-performing dan Weak-perfm. Banks.	Culture-Scope (Metamorphic instrument)	Strong-performing Banks memiliki keunggulan kompetensi Strategic Thinking dan Visionary Leadreship sedang Weak-perf. Banks memiliki keunggulan dalam Service Orientation dan Empowering Others.

Sumber : Ringkasan Jurnal Penelitian, 2001.

Competence). Tabel 2.1.3. menggambarkan berbagai macam pengkatagorian kompetensi oleh para ahli.

Diantara banyak ahli yang membahas tentang kompetensi sebagaimana diatas, kiranya pembahasan kompetensi yang menyertakan kategori paling lengkap diungkapkan oleh Michael Zwell (ditulis dalam bukunya tahun 2000, *Creating a Culture of Competence*). Hal ini bisa dipahami mengingat dalam pembahasan kompetensi, Zwell mendasarkan pada hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh lembaga Metamorphic, yaitu suatu lembaga penelitian yang mengkhususkan pada penelitian terhadap kompetensi yang dipimpinnya di Amerika Serikat. Zwell membagi kategori kompetensi menjadi lima, dari lima kategori tersebut dibagi lagi menjadi jenis-jenis kompetensi, yaitu

a. *Kompetensi Pencapaian Hasil (Task Achievment Competence)*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Termasuk dalam kategori ini adalah :

- *Orientasi Kepada Hasil (Result Orientation)*
- *Pengelolaan Kinerja (Managing Performance)*
- *Inisiatif (Initiative)*
- *Inovasi (Innovation)*
- *Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)*

Tabel 2.1.3.

KATEGORI KOMPETENSI

NO.	PENULIS	KATEGORI KOMPETENSI
1	Agustine A. Lado (1994)	<ul style="list-style-type: none"> a. Managerial Competence <ul style="list-style-type: none"> - Articulating a Strategic Vision - Enacting organizational environment b. Input-Based Competence <ul style="list-style-type: none"> - Exploiting imperfection in the labor market - Creating an internal labor market - Investing in firm-specific human capital c. Transformational Competence <ul style="list-style-type: none"> - Harnessing innovation and entrepreneurship - Fostering organizational learning - Promoting organizational culture d. Output-Based Competence
2	Michael Zwell (2000)	<ul style="list-style-type: none"> a. Task Achievement Competence <ul style="list-style-type: none"> - Result Orientation - Managing Performance - Initiative - Innovation - Continuous Improvement b. Relationship Competence <ul style="list-style-type: none"> - Service Orientation - Interpersonal Awareness - Relationship Building - Conflict Resolution - Attention to Communication c. Personal Attribute Competence <ul style="list-style-type: none"> - Self Development - Decisiveness - Stress Management - Analytical Thinking - Conceptual Thinking d. Managerial Competence <ul style="list-style-type: none"> - Building Teamwork - Motivating Others - Empowering Others e. Leadership Competence <ul style="list-style-type: none"> - Visionary Leadership - Strategic Thinking - Entrepreneurial Orientation - Change Management - Building Organization Commitment
3	Mark A. Huselid (1997)	<ul style="list-style-type: none"> a. Technical Competence b. Strategic Competence
4	Daniel Goleman (1999)	<ul style="list-style-type: none"> a. Self Awareness b. Self Regulation c. Motivation d. Empaty Suggests and Awareness of Others e. Social Skills f. Group Working Skills
5	Caela Farrens & Rick Maurer (1994)	<ul style="list-style-type: none"> a. Generate and Refine Ideas b. Organize and Integrate Work c. Sustain Group Esprit d. Manage the Boundaries

Sumber : Ringkasan Jurnal, 2001

b. *Kompetensi Pembinaan Hubungan (Relationship Competence)*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan kerjasama dengan orang lain serta pemuasan (satisfying) kebutuhan orang lain. Termasuk dalam kategori ini adalah:

- *Orientasi Kepada Pelayanan (Service Orientation)*
- *Kepedulian Hubungan Pribadi (Interpersonal Awareness)*
- *Membangun Hubungan (Relationship Building)*
- *Penyelesaian Konflik (Conflict Resolution)*
- *Perhatian Pada Komunikasi (Attention To Communication)*

c. *Kompetensi Atribut Kepribadian (Personal Attribute Competence)*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan individual dalam hal berfikir, merasa, belajar dan berkembang. Termasuk dalam kategori *Kompetensi Atribut Kepribadian* adalah :

- *Pengembangan Diri (Self Development)*
- *Ketegasan (Decisiveness)*
- *Manajemen Stres (Stress Management)*
- *Berpikir Analitis (Analytical Thinking)*
- *Berpikir Konseptual (Conceptual Thinking)*

d. *Kompetensi Manajerial (Managerial Competence)*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan pengelolaan (managing), penyeliaan (supervising) dan pengembangan (developing) terhadap orang lain. Termasuk dalam kategori *Kompetensi Manajerial* adalah :

- *Membangun Tim Kerja (Building Teamwork)*
 - *Memotivasi Orang Lain (Motivating Others)*
 - *Memberdayakan Orang Lain (Empowering Others)*
- e. *Kompetensi Kepemimpinan (Leadership Competencies)*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk dalam kategori Kompetensi Kepemimpinan adalah:
- *Kepemimpinan Yang Bervisi (Visionary Leadership)*
 - *Berpikir Strategis (Strategic Thinking)*
 - *Orientasi Kepada Wirausaha (Entrepreneurial Orientation)*
 - *Manajemen Perubahan (Change Management)*
 - *Membangun Komitmen Organisasi (Building Organization Commitment)*

Kategori a, b dan c merupakan Kompetensi Umum (*General Competencies*) sedangkan kategori d dan e merupakan Kompetensi Kepemimpinan (*Leadership Competencies*). Berdasarkan kategori kompetensi diatas, Zwell melakukan banyak penelitian tentang kompetensi, antara lain penelitian yang dilakukan untuk mengetahui jenis kompetensi yang membedakan bank bagus (*superior banks*) dengan bank kurang bagus (*average banks*).

Penelitian ini mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael Zwell tersebut, perbedaannya adalah pada obyek penelitian. Obyek penelitian Zwell adalah

beberapa bank di Amerika Serikat sementara obyek penelitian ini adalah beberapa BMT di Jawa Tengah.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis Dan Hipotesis

2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sehubungan dengan beragamnya jenis kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, penelitian yang akan dilakukan ini hanya membatasi pada kompetensi dengan kategori menurut Zwell sebagaimana disebutkan pada poin 2.1.3. tentang Kategori Kompetensi.

Mengacu pada penelitian dan pembahasan beberapa ahli yang telah disebutkan dalam telaah pustaka diatas, maka pada usulan ini akan dilakukan penelitian tentang pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Keuangan, dengan mengambil kasus pada BMT-BMT di Jawa Tengah. Adapun variabel-variabel bentukan (konstruk / variabel laten) dalam penelitian ini adalah Kompetensi dan Kinerja Keuangan. Kompetensi terdiri dari lima variabel pembentuk (juga berupa konstruk /variabel laten) sebagai berikut :

a. *Kompetensi Pencapaian Hasil*, yang terdiri dari variabel indikator :

- *Orientasi Kepada Hasil (X1)*
- *Pengelolaan Kinerja (X2)*
- *Inisiatif (X3)*
- *Inovasi (X4)*
- *Perbaikan Berkelanjutan (X5)*

b. *Kompetensi Pembinaan Hubungan*, yang terdiri dari variabel indikator :

- *Orientasi Kepada Pelayanan (X6)*
- *Kepedulian Hubungan Pribadi (X7)*
- *Membangun Hubungan (X8)*
- *Penyelesaian Konflik (X9)*
- *Perhatian Kepada Komunikasi (X10)*

f. *Kompetensi Atribut Kepribadian*, terdiri dari variabel indikator :

- *Pengembangan Diri (X11)*
- *Ketegasan (X12)*
- *Manajemen Stres (X13)*
- *Berpikir Analitis (X14)*
- *Berpikir Konseptual (X15)*

g. *Kompetensi Manajerial*, terdiri dari variabel indikator :

- *Membangun Tim Kerja (X16)*
- *Memotivasi Orang Lain (X17)*
- *Memberdayakan Orang Lain (X18)*

h. *Kompetensi Kepemimpinan*, terdiri dari variabel indikator :

- *Kepemimpinan Yang Bervisi (X19)*
- *Berpikir Strategis (X20)*
- *Orientasi kepada Wirausaha (X21)*
- *Manajemen Perubahan (X22)*

- *membangun Komitmen Organisasi (X23)*

Kinerja perusahaan juga merupakan sebuah konstruk/variabel laten yang memiliki tiga variabel indikator sebagai berikut :

- a. *Pertumbuhan Dana Simpanan (X24)*
- b. *Pertumbuhan Laba (X25)*
- c. *Pertumbuhan Aset (X26)*

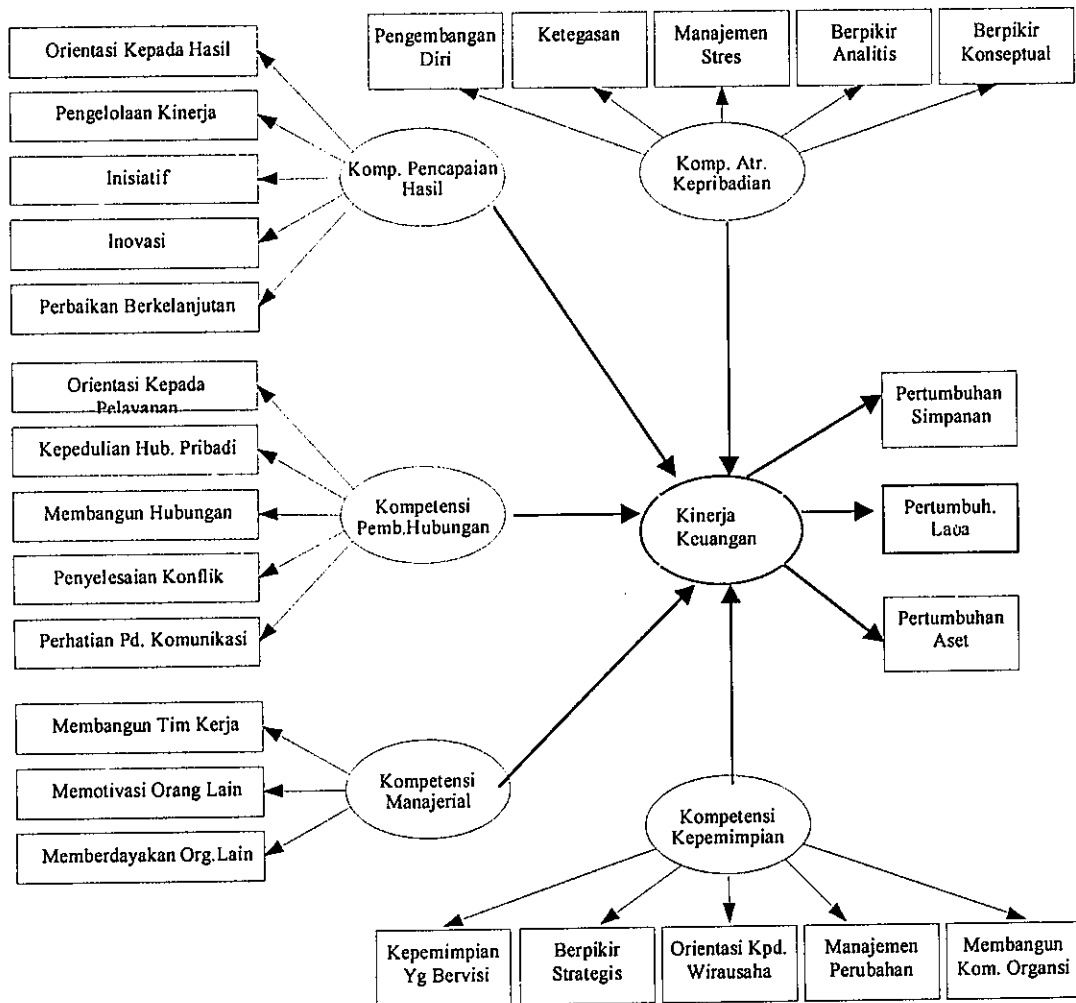
Agar penelitian ini nantinya bisa terarah dan sistematis, maka ditentukan langkah-langkah penelitian sebagai berikut :

- a. Ditentukan BMT-BMT yang akan diteliti sebagai sampel penelitian, yang terdiri 130 unit BMT.
- b. Melakukan analisis kompetensi yang mempengaruhi kinerja BMT.
- c. Setelah diketahui kompetensi-kompetensi yang mempengaruhi kinerja BMT, maka disusunlah implikasi manajerial bagi pengembangan BMT melalui pengembangan kompetensi.

Dari uraian diatas maka kerangka pemikiran teoritis dapat digambarkan melalui sebuah model sebagai berikut :

Gambar 2.2.1.

Kerangka Pemikiran Teoretis Keterkaitan Kompetensi Dengan Kinerja Keuangan



2.2.2. Hipotesis

Dalam penelitian ini digunakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi Pencapaian Hasil dengan Kinerja Keuangan BMT.

H₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi Pembinaan Hubungan dengan Kinerja Keuangan BMT.

H₃ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi Atribut Kepribadian dengan Kinerja Keuangan BMT.

H₄ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi Manajerial dengan Kinerja Keuangan BMT.

H₅ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi Kepemimpinan dengan Kinerja Keuangan BMT.

2.3. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini digunakan definisi operasional variabel sebagai berikut :

2.3.1. *Kompetensi Pencapaian Hasil*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Konstruk ini memiliki variabel indikator :

- *Orientasi Kepada Hasil (X1)*, adalah orientasi kerja pada hasil yang ingin dicapai yang meliputi perumusan hasil yang ingin dicapai, serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil itu.

Indikator Perilaku :

- Merencanakan secara tertulis hasil yang ingin dicapai

- *Pengelolaan Kinerja (X2)*, adalah kompetensi dalam hal mana karyawan merencanakan strategi dan taktik mereka, memonitor dan mengukur performansi mereka serta memecahkan masalah performansi. Bila Orientasi Pada hasil berfokus pada perumusan hasil, maka Pengelolaan Kinerja berfokus pada monitor dan pengukuran kualitas performansi.

Indikator Perilaku :

- Selalu memperhatikan dan memperbaiki kualitas hasil kerja yang dicapai.
- *Inisiatif (X3)*, adalah kompetensi yang menunjukkan sikap mampu mengambil tindakan tanpa harus disuruh serta bertanggung jawab penuh atas tindakan itu.

Indikator Perilaku :

- Memiliki inisiatif melaksanakan pekerjaan baik dilakukan secara individual maupun kelompok untuk suatu perbaikan tanpa harus disuruh.
- *Inovasi (X4)*, adalah kompetensi dimana karyawan selalu memiliki ide-ide baru, metode-metode baru dalam hal pemecahan masalah maupun penciptaan produk dan jasa.

Indikator Perilaku :

- Mengimplementasikan ide-ide baru terhadap metode-metode dan proses kerja.
- *Perbaikan Berkelanjutan (X5)*, adalah kompetensi yang menunjukkan sikap yang selalu mempertanyakan : “Bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan lebih

bagus ?". Dalam hal ini karyawan selalu berinisiatif untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya dan selalu concern pada kualitas.

Indikator Perilaku :

- Secara priodik menganalisa sistem, proses dan kecenderungan performansi untuk mengidentifikasi peluang dilakukannya perbaikan.

2.3.2. *Pembinaan Hubungan*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan kerjasama dengan orang lain serta pemuasan atau satisfying kebutuhan orang lain. Konstruk ini memiliki variabel indikator :

- *Orientasi Kepada Pelayanan (X6)*, adalah kompetensi yang menunjukkan komitmen untuk selalu memberikan kepuasan atas kebutuhan-kebutuhan pelanggan.

Indikator Perilaku :

- Merespon permintaan pelanggan dengan cara profesional dan tepat waktu, serta berusaha memperoleh umpan balik dari pelanggan guna memonitor kepuasan mereka.
- *Kepedulian Hubungan Pribadi (X7)*, adalah kompetensi yang menyangkut perhatian, penginterpretasian dan antisipasi atas kemauan dan perasaan pihak lain.

Indikator Perilaku :

- Mau mendengar ide dan kemauan pihak lain

- *Membangun Hubungan (X8)*, adalah kemampuan untuk membangun hubungan dan kerja sama dengan pihak lain.

Indikator Perilaku :

- Mampu dengan mudah menjalin hubungan dengan berbagai kalangan.
- *Penyelesaian Konflik (X9)*, adalah kemampuan untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang memuaskan dan bisa diterima masing-masing pihak sehingga ditemukan jalan keluar terbaik.

Indikator Perilaku :

- Selalu bisa menyelesaikan konflik dengan cara yang bisa diterima oleh pihak-pihak dalam konflik.
- *Perhatian Kepada Komunikasi (X10)*, adalah kompetensi dengan mana karyawan berusaha agar pihak lain selalu menerima informasi penting mengenai kegiatan sehari-hari, kegiatan insidental maupun informasi mengenai kemajuan pekerjaan jangka panjang.

Indikator Perilaku :

- Mengidentifikasi secara kreatif dan memanfaatkan secara efektif metode dan saluran komunikasi.

2.3.3. *Kompetensi Atribut Kepribadian*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan individual dalam hal berfikir, merasa, belajar dan berkembang.

Konstruk ini memiliki variabel indikator :

- *Pengembangan Diri (X11)*, adalah kompetensi yang menunjukkan kemauan karyawan untuk terus-menerus belajar dan mengembangkan diri.

Indikator Perilaku :

- Terus menerus belajar dan mengembangkan keahlian diri
- *Ketegasan (X12)*, adalah pembuatan keputusan dengan cepat pada saat yang tepat terutama pada masa krisis.

Indikator Perilaku :

- Membuat keputusan dengan cepat dan tepat waktu berdasarkan analisa pilihan keputusan dan konsekuensi.
- *Manajemen Stres (X13)*, adalah kemampuan mengatur dan mengelola emosi sehingga seseorang selalu berada dalam kondisi fisik dan psikis yang prima yang mendukung penyelesaian pekerjaan dengan baik.

Indikator Perilaku :

- Tetap tenang bekerja dibawah tekanan dengan kondisi fisik dan psikis yang terjaga.
- *Berpikir Analitis (X14)*, adalah kompetensi yang berkaitan dengan penggunaan logika dan sistematis untuk mengetahui, menganalisa dan memecahkan permasalahan.

Indikator Perilaku :

- Membuat analisa yang logis dan sistematis dalam menyelesaikan masalah.

- *Berpikir Konseptual (X15)*, adalah kemampuan menggunakan konsep dan abstraksi untuk menemukan persamaan ataupun kesamaan ide dengan demikian dapat meningkatkan pengertian dan pemecahan masalah, menghasilkan temuan yang bermanfaat bagi organisasi.

Indikator Perilaku :

- Mengidentifikasi sentral permasalahan dalam situasi tertentu kemudian membuat dan menggunakan contoh-contoh atau analogi untuk menjelaskan suatu masalah.

2.3.4. *Kompetensi Manajerial*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan pengelolaan (managing), penyeliaan (supervising) dan pengembangan (developing) terhadap orang lain. Konstruk ini memiliki variabel indikator :

- *Membangun Tim Kerja (X16)*, adalah kompetensi dalam membangun team kerja yang kooperatif dan berfungsi optimal melalui fase-fase pembentukan (forming), pembiasaan (norming), pemaksaan (storming) dan pelaksanaan (performing).

Indikator Perilaku :

- Menetapkan arahan (direction) tentang berbagai pekerjaan dan proyek bagi anggota kelompok.
- *Memotivasi Orang Lain (X17)*, adalah kemampuan manajer dalam menumbuhkan komitmen dan semangat karyawan untuk bekerja dan mencapai target yang ditetapkan.

Indikator Perilaku :

- Memberi semangat kerja dan memberikan bantuan pemikiran kepada bawahan.
- *Memberdayakan Orang Lain (X18)*, adalah bagaimana cara manajer mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab mereka, membantu dan mendukung bawahannya mengembangkan ketrampilan melalui berbagai program.

Indikator Perilaku :

- Mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan lain berdasar kemampuan dan potensi mereka.

2.3.5. *Kompetensi Kepemimpinan*, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Konstruk ini memiliki variabel indikator :

- *Kepemimpinan Yang Bervisi (X19)*, yaitu kemampuan manajer menyusun, mengembangkan dan mengkomunikasikan visi, misi dan nilai perusahaan, serta membantu karyawan lain menerjemahkan visi, misi dan nilai tersebut ke dalam tindakan praktis dalam pekerjaan.

Indikator Perilaku :

- Menjelaskan visi dan misi kepada pihak lain baik di dalam maupun di luar organisasi serta berusaha bahwa rencana strategis organisasi dan praktek bisnis yang dilakukan telah sesuai dengan visi, misi dan nilai yang ditetapkan.

- *Berpikir Strategis (X20)*, adalah cara dalam hal mana manajer menggunakan pengetahuan tentang kekuatan maupun kelemahan organisasinya, posisi persaingan, serta tren bisnis dalam menciptakan dan mengimplementasikan strategi jangka pendek maupun jangka panjang.

Indikator Perilaku :

- Mengetahui dan menyadari kelemahan dan kekuatan organisasi.
- *Berorientasi Kepada Wirausaha (X21)*, adalah kemampuan untuk mencari peluang bisnis serta menghitung resikonya demi memajukan organisasi.

Indikator Perilaku :

- Memanfaatkan informasi mengenai pasar, produk dan industri untuk mengidentifikasi peluang usaha baru.
- *Manajemen Perubahan (X22)*, yaitu bagaimana manajer merencanakan dan melaksanakan perubahan strategi dan proses.

Indikator Perilaku :

- Mengidentifikasi dan memperhitungkan secara akurat situasi yang ada saat ini termasuk unsur budaya yang mendorong adanya perubahan serta menyiapkan sumber daya sehingga sesuai dengan perubahan yang terjadi.
- *Membangun Komitmen Organisasi (X23)*, yaitu kemampuan untuk membangun organisasi sebagai satu kesatuan dalam hal visi, misi dan tujuan, serta kemampuan untuk membangun loyalitas dan komitmen kepada organisasi.

Indikator Perilaku :

- Membangun kepedulian akan kesejahteraan organisasi serta membangun loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Adapun variabel dependen berupa *Kinerja Keuangan BMT* dibentuk oleh tiga indikator variabel sebagai berikut :

- *Pertumbuhan Simpanan (X24)*, adalah angka persentase pertumbuhan jumlah simpanan pihak ke tiga baik berupa tabungan, giro dan deposito selama tiga tahun terakhir.
- *Pertumbuhan Laba (X25)*, adalah angka persentase pertumbuhan laba setelah pajak selama tiga tahun terakhir.
- *Pertumbuhan Aset (X26)*, adalah angka pertumbuhan aset selama tiga tahun terakhir.

Pada bab ini kerangka pikir secara teoritis dapat dikembangkan melalui kategori kompetensi yang terdiri dari lima kompetensi, yaitu Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan. Ke lima kompetensi tersebut dihipotesakan berpengaruh atau berkaitan dengan Kinerja Keuangan Perusahaan, dimana Kinerja Keuangan sebagai variabel laten dibentuk oleh tiga variabel indikator, yaitu pertumbuhan simpanan, pertumbuhan laba dan pertumbuhan aset.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data-data yang dibutuhkan adalah Data Primer dan Data Sekunder. Data Primer adalah data yang didapat secara langsung sedangkan data sekunder adalah data yang diambil dari sumber data lain.

- a. Data Primer meliputi catatan-catatan dan laporan-laporan internal BMT yang diteliti, hasil wawancara maupun isian kuesioner. Sedang sumber data primer adalah BMT yang diteliti, kuesioner diisi oleh Top Manajer dari tiap-tiap BMT sampel.
- b. Data Sekunder meliputi laporan perkembangan BMT di Jawa Tengah yang bersumber dari PINBUK Jawa Tengah.

3.2. Populasi Dan Sampel

- a. Populasi : Jumlah seluruh BMT di Jawa Tengah sebanyak 500 unit (Data per 31 Desember 2000 menurut PINBUK Jawa Tengah).
- b. Sampel : sejumlah BMT yang diambil secara random dari populasi dengan metode random sampling sebanyak 130 unit BMT.
- c. Teknik pengambilan sampel : Random Sampling
- d. Jumlah sampel : 130 BMT.

Hair (1995) menyatakan bahwa ukuran sample yang cukup meyakinkan untuk penggunaan MLE (Maximum Likelihood Estimation) adalah 100 (seratus) sampel.

Semakin banyak jumlah sampel melebihi angka 100 tersebut, MLE akan meningkatkan tingkat sensitifitas dalam mendeteksi perbedaan antar data. Akan tetapi bila sampel terlalu besar (misal 400 s/d 500) metode tersebut akan menjadi terlalu sensitif yang mengakibatkan hampir seluruh perbedaan terdeteksi sehingga membuat seluruh kriteria goodness of-fit mengindikasikan kelemahan model (*poor fit*). Menurut Hair tidak ada ukuran sampel yang dianggap benar, hanya saja ia merekomendasikan bahwa ukuran sampel adalah antara 100 sampai 200 sampel. Minimal level yang direkomendasikan adalah lima observasi untuk setiap estimated parameter. Dalam penelitian ini jumlah estimated parameter adalah 26, sehingga sampel yang diperlukan adalah minimal 130 sampel.

3.3. Cara Pengumpulan Data :

- a. Observasi, yaitu pengamatan langsung obyek yang diteliti dengan melihat sejumlah BMT yang menjadi sampel penelitian.
- b. Wawancara, yaitu tanya jawab dengan pihak-pihak terkait, terutama top manajer masing-masing BMT yang diteliti dengan menggunakan kuesioner yang telah dipersiapkan.

3.4. Teknik Analisa

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Keuangan BMT, maka analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)*. Sedangkan metode pengukurannya antara lain digunakan alat Skala Likert. Dengan Skala Likert responden diminta

mengindikasikan sikap mereka terhadap pernyataan dalam kuisioner yang menggambarkan skala dari tingkat Sangat Tidak Setuju sampai dengan Sangat Setuju. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dengan SEM adalah sebagai berikut :

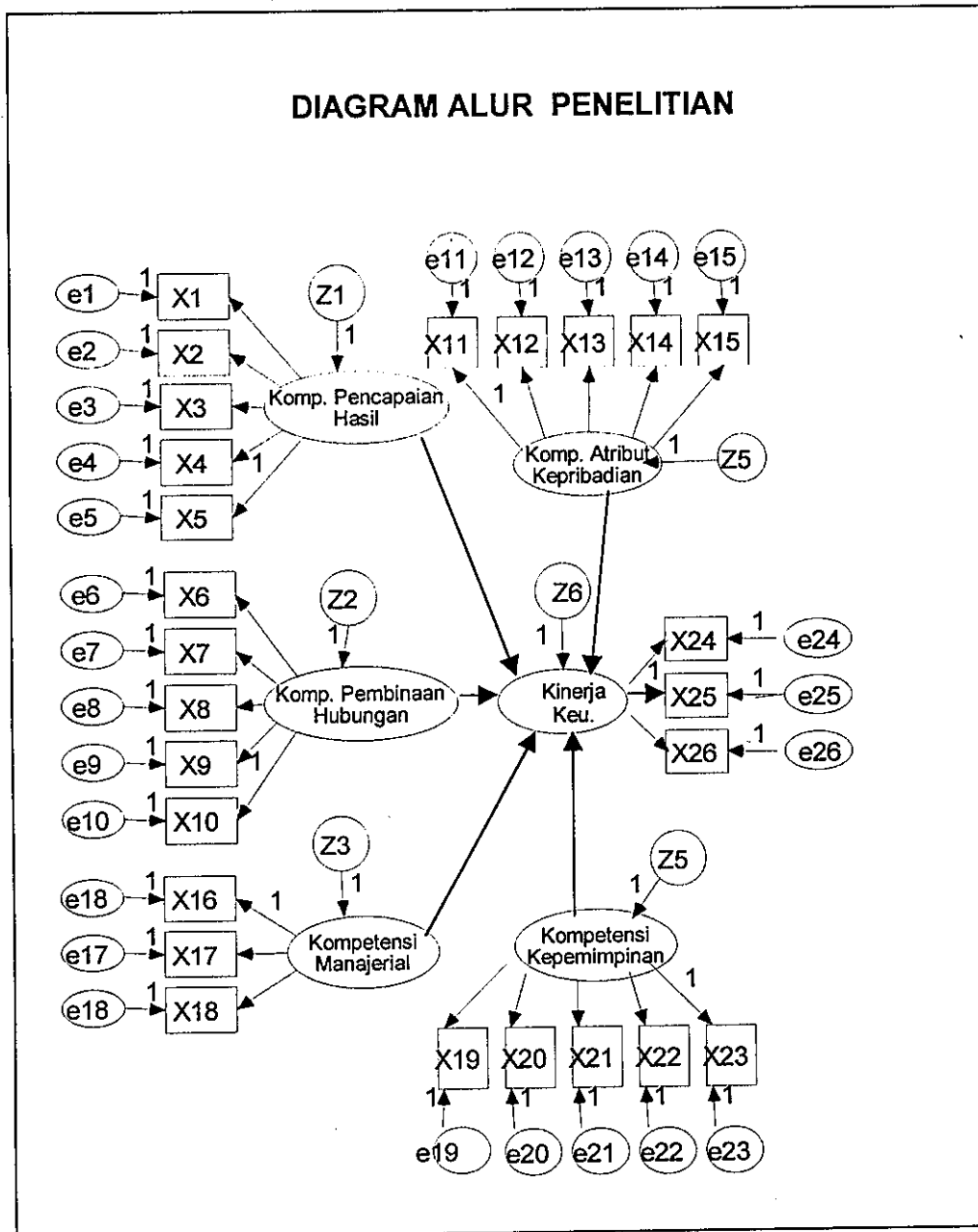
3.4.1. Pengembangan model berbasis teori, yaitu SEM mendasarkan hubungan kausal, dimana perubahan satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan variabel lain. Penelitian ini menggunakan 23 (dua puluh tiga) variabel untuk mengukur kompetensi dan 3 (tiga) variabel untuk mengukur kinerja keuangan, seperti tampak dalam Tabel 3.4.1. Adapun pengukuran Variabel Indikatornya telah dijelaskan di Bab II.

Tabel 3.4.1. Dimensi dan Variabel Indikator

Dimensi	Variabel Indikator
Komp.Pencapaian Hasil	X ₁ Orientasi Kepada Hasil X ₂ Pengelolaan Kinerja X ₃ Inisiatif X ₄ Inovasi X ₅ Perbaikan Berkelanjutan
Komp. Pembinaan Hub.	X ₆ Orientasi Kepada Pelayanan X ₇ Kepedulian Hubungan Pribadi X ₈ Membangun Hubungan X ₉ Penyelesaian Konflik X ₁₀ Perhatian Pada Komunikasi
Komp. Atr.Kepribadian	X ₁₁ Pengembangan Diri X ₁₂ Ketegasan X ₁₃ Manajemen Stres X ₁₄ Berpikir Analitis X ₁₅ Berpikir Konseptual
Komp. Manajerial	X ₁₆ Membangun Tim Kerja X ₁₇ Memotivasi Orang Lain X ₁₈ Memberdayakan Orang Lain
Komp. Kepemimpinan	X ₁₉ Kepemimpinan Yang Bervisi X ₂₀ Berpikir Strategis X ₂₁ Berorientasi Pada Wirausaha X ₂₂ Manajemen Perubahan X ₂₃ Membangun Komitmen Organisasi
Kinerja	X ₂₄ Pertumbuhan Simpanan X ₂₅ Pertumbuhan Laba X ₂₆ Pertumbuhan Aset

3.4.2. Membentuk diagram alur dari hubungan kausal, metode yang digunakan adalah diagram alur yang dapat membantu memahami serangkaian hubungan kausal , yang dalam pengujian model penelitian ini didasarkan atas kerangka pikir teoretis, sebagaimana gambar 3.4.2. berikut :

Gambar 3.4.2. Diagram Alur Penelitian



3.4.3. Merubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran, dimana setelah pengembangan model teoretis dan penggambaran dalam diagram alur, maka dibuat model pengukuran sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 X_1 &= \lambda_1 \text{ Kompetensi Pencapaian Hasil} + E_1 \\
 X_2 &= \lambda_2 \text{ Kompetensi Pencapaian Hasil} + E_2 \\
 X_3 &= \lambda_3 \text{ Kompetensi Pencapaian Hasil} + E_3 \\
 X_4 &= \lambda_4 \text{ Kompetensi Pencapaian Hasil} + E_4 \\
 X_5 &= \lambda_5 \text{ Kompetensi Pencapaian Hasil} + E_5 \\
 X_6 &= \lambda_6 \text{ Kompetensi Pembinaan Hubungan} + E_6 \\
 X_7 &= \lambda_7 \text{ Kompetensi Pembinaan Hubungan} + E_7 \\
 X_8 &= \lambda_8 \text{ Kompetensi Pembinaan Hubungan} + E_8 \\
 X_9 &= \lambda_9 \text{ Kompetensi Pembinaan Hubungan} + E_9 \\
 X_{10} &= \lambda_{10} \text{ Kompetensi Pembinaan Hubungan} + E_{10} \\
 X_{11} &= \lambda_{11} \text{ Kompetensi Atribut Kepribadian} + E_{11} \\
 X_{12} &= \lambda_{12} \text{ Kompetensi Atribut Kepribadian} + E_{12} \\
 X_{13} &= \lambda_{13} \text{ Kompetensi Atribut Kepribadian} + E_{13} \\
 X_{14} &= \lambda_{14} \text{ Kompetensi Atribut Kepribadian} + E_{14} \\
 X_{15} &= \lambda_{15} \text{ Kompetensi Atribut Kepribadian} + E_{15} \\
 X_{16} &= \lambda_{16} \text{ Kompetensi Manajerial} + E_{16} \\
 X_{17} &= \lambda_{17} \text{ Kompetensi Manajerial} + E_{17} \\
 X_{18} &= \lambda_{18} \text{ Kompetensi Manajerial} + E_{18} \\
 X_{19} &= \lambda_{19} \text{ Kompetensi Kepemimpinan} + E_{19} \\
 X_{20} &= \lambda_{20} \text{ Kompetensi Kepemimpinan} + E_{20} \\
 X_{21} &= \lambda_{21} \text{ Kompetensi Kepemimpinan} + E_{21} \\
 X_{22} &= \lambda_{22} \text{ Kompetensi Kepemimpinan} + E_{22} \\
 X_{23} &= \lambda_{23} \text{ Kompetensi Kepemimpinan} + E_{23} \\
 X_{24} &= \lambda_{24} \text{ Kinerja} + E_{24} \\
 X_{25} &= \lambda_{25} \text{ Kinerja} + E_{25} \\
 X_{26} &= \lambda_{26} \text{ Kinerja} + E_{26}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Kinerja} &= b_1 \text{ Kompetensi Pencapaian Hasil} + b_2 \text{ Kompetensi Pembinaan} \\
 &\quad \text{Hubungan} + b_3 \text{ Kompetensi Atribut Kepribadian} + b_4 \text{ Kompetensi} \\
 &\quad \text{Manajerial} + b_5 \text{ Kompetensi Kepemimpinan}
 \end{aligned}$$

- 3.4.4. Memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan, dimana pengolahan data menggunakan program Komputer AMOS (Maximum Likeli Hood Estimation) , dengan responden sebanyak 130 orang dari 130 BMT, matrik inputnya covarian .
- 3.4.5. Menganalisa apakah model dapat diidentifikasi, dan hal ini dapat dilakukan dengan melihat :
- a. Standart Errors yang besar untuk satu / lebih koefisien.
 - b. Korelasi yang tinggi $\geq 0,9$, diantar koefisien estimasi.
- 3.4.6. Mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*, pengukuran yang penting dalam mengevaluasi ini adalah :
- a. *Chi – Square*
 - b. *Probabilitas*
 - c. *Goodness of Fit Index (GFI)*
 - d. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*
 - e. *Comparative Fit Index (CFI)*
 - f. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*
 - g. *Critical Ratio (CR)*.
- a. *Chi – Square* , pengukuran yang paling mendasar adalah *like hood ratio chi square statistic (X^2)*, dimana nilai X^2 yang rendah dengan tingkat signifikan $> 0,05$, menandakan matrik input yang sebenarnya dan yang diperkirakan secara

statistik tidak berbeda. Direkomendasikan bahwa tingkat signifikan 0,05 minimum yang dapat diterima.

- b. *Goodness of Fit Index* (GFI), pengukuran non statistical, nilainya 0 – 1 . Nilai – nilai yang besar atau $> 0,9$ menandakan fit yang baik.
- c. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) , yaitu penyesuaian oleh ratio derajat kebebasan untuk model yang diusulkan sampai dengan pada derajat kebebasan untuk Null model. Direkomendasikan tingkat yang dapat diterima yaitu $\geq 0,9$.
- d. *Comparative Fit Index* (CFI), mewakili perbandingan antara estimasi model dan model bebas atau Null, dimana nilai CFI yang mendekati 1 menandakan sebuah fit yang sangat bagus .
- e. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), adalah pengukuran ketidaksesuaian dibanding derajat kebebasan. Ketidasesuaian ini diukur terhadap jumlah populasi dan tidak hanya pada sample yang digunakan untuk estimasi, dan nilai yang dapat diterima 0,05 – 0,08 .
- f. *Critical Ratio* (CR) , dalam hal ini sama dengan uji t pada koefisien regresi., jika t hitung > 2 atau 1,96 maka hipotesis dapat diterima.

3.4.7. Menginterpretasikan Model.

Dalam menginterpretasikan model ini nilai yang dapat diterima adalah 2,58, dan apabila nilai $> 2,58$ adalah signifikan pada tingkat 0,05 dan ini mengindikasikan sebuah substansi kesalahan prediksi untuk sebuah variabel dari indikator.

BAB IV ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan diawali dengan pemaparan tentang gambaran umum perusahaan yang diteliti, yaitu sebanyak 130 unit BMT yang ada di Jawa Tengah. Selanjutnya dipaparkan proses pengujian dan analisis data dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) melalui Confirmatory Factor Analysis. Proses pengujian ini diikuti dengan evaluasi asumsi-asumsi aplikasi SEM dan evaluasi kriteria goodness of fit. Mengingat data yang diperoleh merupakan data perilaku yang didapat dari angket maka perlu juga dilakukan uji reliabilitas dan validitas untuk angket. Langkah berikutnya adalah pengujian hipotesis penelitian, untuk selanjutnya ditarik suatu kesimpulan mengenai hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

Dalam penelitian ini diambil sampel sebanyak 130 BMT yang ada di Jawa Tengah. Gambaran umum sejumlah BMT yang dijadikan sampel penelitian bila diklasifikasikan menurut jumlah karyawan adalah sebagai berikut :

1. BMT yang memiliki jumlah karyawan kurang dari 6 orang sebanyak 64 BMT.
2. BMT yang memiliki jumlah karyawan antara 6 sampai dengan 10 orang sebanyak 55 BMT.
3. BMT yang memiliki jumlah karyawan lebih dari 10 orang sebanyak 11 BMT.

Sedang bila diklasifikasikan menurut nilai aset yang dimiliki per 31 Desember 2000 adalah sebagai berikut :

1. BMT yang memiliki aset bernilai kurang dari Rp.100 juta sebanyak 56 BMT.
2. BMT yang memiliki aset bernilai antara Rp.100 juta sampai dengan Rp.500juta sebanyak 66 BMT.
3. BMT yang memiliki aset lebih dari Rp.500 juta sebanyak 8 BMT.

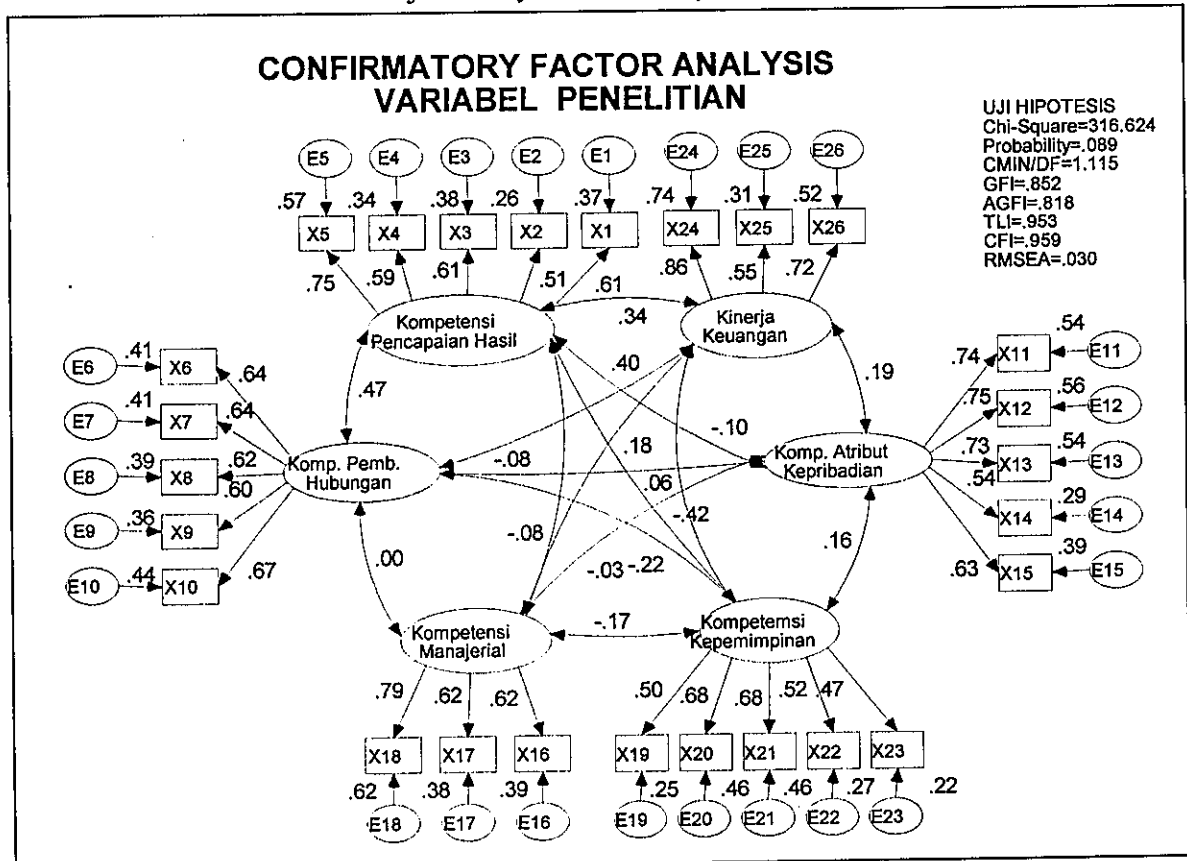
Adapun data lengkap BMT yang terdiri dari nama BMT, lokasi, jumlah karyawan dan nilai aset yang dimiliki per 31 Desember 2000 bisa dilihat dalam Lampiran 1.

4.2. Proses Pengujian Dan Analisis Data

4.2.1. Confirmatory Factor Analysis

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk mengestimasi *Meuserement Model*, yaitu untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk *eksogen* dan konstruk *indogen*. Pada sub-bab ini akan disajikan pengujian dan pengembangan dari model pengukuran untuk masing-masing faktor secara bersama-sama. Untuk tujuan ini lima faktor diamati untuk dikonfirmasi apakah variabel-variabel itu secara bersama-sama cukup kuat untuk mencerminkan sebuah dimensi dari suatu faktor. Konfirmatori dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti Gambar 4.2.1. dibawah ini.

Gambar 4.2.1.
Confirmatory Factor Analysis



Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tampilan komputasi AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Adapun hasil interpretasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2.1.1.
Hasil Uji Goodnes Of-fit

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	316.6	Baik
Probability	≥ 0.05	0.089	Baik
GFI	≥ 0.90	0.852	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.818	Marginal
CFI	≥ 0.95	0.959	Baik
TLI	≥ 0.95	0.953	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.030	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.115	Baik

Sumber : Data primer yang sudah diolah, 2001

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.089 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang cukup baik.

Confirmatory Factor Analysis pada *measurement model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan karena *GFI* dan *AGFI* hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal / moderate fit (Ferdinand, 1997) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Tetapi apabila dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing

indikator memiliki nilai *Critical Ratio* yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. *Critical Ratio* atau C.R. adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan pada taraf signifikansi 5% merupakan dimensi dari faktor yang dibentuk.

Regression weight faktor eksogen dan faktor endogen (tabel 4.3.1.2) menunjukkan bahwa loading factor masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan = 0,40 , karena menurut Hair (1995) syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor* nya lebih dari 0.4. Terlihat dari hasil perhitungan bahwa, *loading factor* dari semua variabel indikator signifikan. Hal ini dapat dilihat dari Tabel 4.2.1.2.

Dari *Confirmatory Factor Analisis* terhadap faktor-faktor eksogen terlihat bahwa standardized estimate sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka C.R. kurang dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%.

4.2.2. Structural Equation Model

Setelah dilakukan estimasi *Measurement Model* dan disimpulkan bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah faktor laten, maka selanjutnya dilakukan analisis terhadap *full model* dengan menggunakan SEM (Structural Equation Model) untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

Tabel 4.2.1.2.

Regression Weights Pengukuran Model Variabel Independent

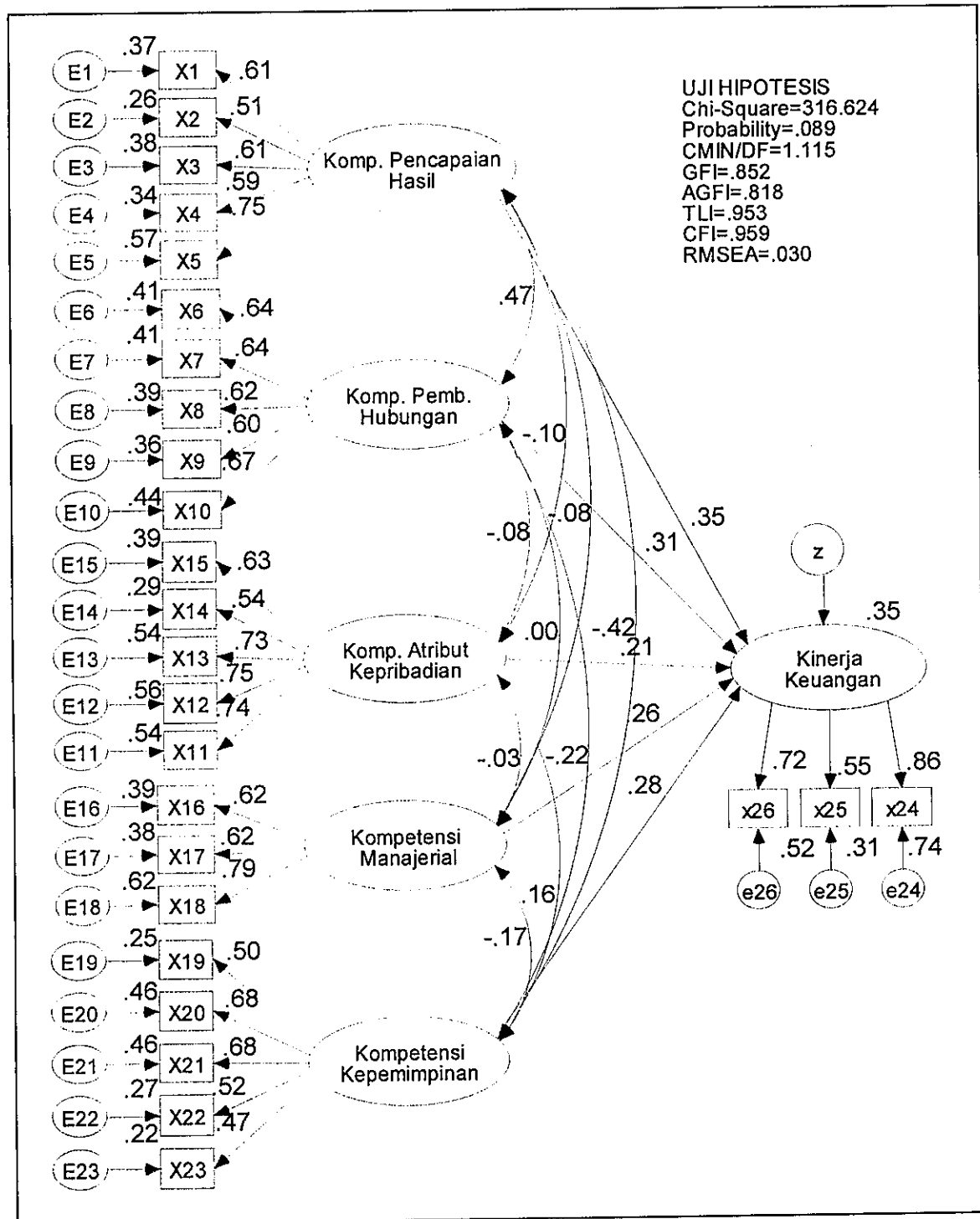
Regression Weights

			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X5	<--	Kompetensi Pencapaian Hasil	1	0.754			
X4	<--	Kompetensi Pencapaian Hasil	0.801	0.587	0.139	5.762	0
X3	<--	Kompetensi Pencapaian Hasil	0.799	0.613	0.133	5.989	0
X2	<--	Kompetensi Pencapaian Hasil	0.702	0.511	0.139	5.067	0
X1	<--	Kompetensi Pencapaian Hasil	0.983	0.606	0.166	5.93	0
X10	<--	Komp. Pemb. Hubungan	1	0.666			
X9	<--	Komp. Pemb. Hubungan	0.999	0.599	0.183	5.468	0
X8	<--	Komp. Pemb. Hubungan	0.878	0.623	0.156	5.634	0
X7	<--	Komp. Pemb. Hubungan	1.055	0.644	0.183	5.773	0
X6	<--	Komp. Pemb. Hubungan	0.987	0.637	0.172	5.726	0
X18	<--	Kompetensi Manajerial	1	0.789			
X17	<--	Kompetensi Manajerial	0.809	0.619	0.162	4.999	0
X16	<--	Kompetensi Manajerial	0.785	0.624	0.157	5.01	0
X23	<--	Kompetensi Kepemimpinan	1	0.47			
X22	<--	Kompetensi Kepemimpinan	1.329	0.515	0.351	3.786	0
X21	<--	Kompetensi Kepemimpinan	1.57	0.681	0.367	4.28	0
X20	<--	Kompetensi Kepemimpinan	1.463	0.677	0.342	4.273	0
X19	<--	Kompetensi Kepemimpinan	1.183	0.5	0.318	3.724	0
X11	<--	Komp. Atribut Kepribadian	1	0.736			
X12	<--	Komp. Atribut Kepribadian	1.026	0.75	0.138	7.428	0
X13	<--	Komp. Atribut Kepribadian	0.911	0.732	0.125	7.299	0
X14	<--	Komp. Atribut Kepribadian	0.72	0.543	0.13	5.544	0
X15	<--	Komp. Atribut Kepribadian	0.797	0.625	0.126	6.346	0
X26	<--	Kinerja Keuangan	1	0.722			
X25	<--	Kinerja Keuangan	0.763	0.553	0.137	5.574	0
X24	<--	Kinerja Keuangan	0.975	0.861	0.144	6.775	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Hasil analisis terhadap *full model* dengan program AMOS dapat dilihat pada gambar 4.2.2. berikut :

Gambar 4.2.2. Structural Equation Model



Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia. Hal ini ditunjukkan oleh tingkat signifikansi terhadap chi-square model ini sebesar 0.089. Sementara indeks GFI, AGFI, TLI, CFI, CMINDF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa model ini dapat diterima.

4.2.3. Menilai Kemungkinan Adanya Masalah *Identification Problem*.

Dengan program AMOS 4.0. yang digunakan dalam pemrosesan analisis model ini diketahui bahwa standar serror, varians error dan korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi

4.2.4. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah evaluasi asumsi-asumsi aplikasi SEM untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*. Adapun langkah-langkah tersebut adalah:

4.2.4.1. Evaluasi Dipenuhinya Asumsi Normalitas Data

Hasil uji univariate dan multivariate terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.0. hasil dari analisis seperti tersaji didalam Tabel

4.2.4.1. berikut :

Tabel 4.2.4.1. Normalitas Data

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x26	2	10	-0.314	-1.461	-0.799	-1.859
x25	1	10	-0.276	-1.287	-0.968	-2.253
x24	1	10	-0.347	-1.614	0.086	0.2
X15	2	10	0.321	1.494	-0.548	-1.274
X14	3	10	0.199	0.928	-1.202	-2.798
X13	3	10	0.316	1.47	-0.874	-2.033
X12	2	10	0.23	1.07	-1.27	-2.955
X11	3	9	0.422	1.965	-1.146	-2.668
X19	2	9	0.318	1.481	0.185	0.43
X20	3	9	0.461	2.147	0.332	0.773
X21	2	9	0.499	2.322	0.735	1.71
X22	1	9	0.161	0.75	0.251	0.585
X23	2	9	0.265	1.234	0.443	1.032
X16	2	9	0.169	0.784	-1.265	-2.945
X17	2	9	0.254	1.183	-1.381	-3.214
X18	2	9	-0.143	-0.665	-1.314	-3.059
X6	3	10	-0.528	-2.457	-0.518	-1.206
X7	2	10	-0.547	-2.544	-0.186	-0.432
X8	2	10	-0.497	-2.312	0.141	0.329
X9	2	10	-0.482	-2.246	-0.548	-1.276
X10	3	10	-0.237	-1.104	-0.544	-1.265
X1	2	10	-0.331	-1.539	-0.585	-1.362
X2	2	10	-0.469	-2.181	0.02	0.046
X3	3	10	-0.458	-2.131	0.199	0.462
X4	2	10	-0.245	-1.14	-0.003	-0.006
X5	3	9	-0.343	-1.595	-0.307	-0.716
Multivariate					15.585	2.328

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 5% dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal karena harga CR berada pada harga range antara ± 2.58 . Uji normalitas ini terdiri terdiri dari uji normalitas tunggal maupun normalitas

multivariat, dimana dalam uji normalitas multivariat beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir.

4.2.4.2. Evaluasi Atas Outliers

Outliers adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari data observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair, et al., 1995).

Univariate Outliers.

Mendeteksi adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam standard score atau yang biasa disebut Z score, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al., 1995). Observasi-observasi yang memiliki score $\geq 3,0$ dikategorikan outliers. Pengujian univariate outliers ini dilakukan perkonstrak variabel dengan program SPSS Versi 10, hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.2.4.2. berikut :

Tabel 4.2.4.2.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	130	-2.17792	2.22021	3.68E-16	1.0000000
Zscore(X2)	130	-2.75914	2.42984	-5.5E-16	1.0000000
Zscore(X3)	130	-2.70444	2.08358	1.65E-15	1.0000000
Zscore(X4)	130	-2.85053	2.37796	2.71E-15	1.0000000
Zscore(X5)	130	-2.17645	1.85593	5.85E-16	1.0000000
Zscore(X6)	130	-2.11522	1.83724	-6.0E-17	1.0000000
Zscore(X7)	130	-2.34039	1.92979	6.39E-16	1.0000000
Zscore(X8)	130	-2.57794	2.38698	4.34E-16	1.0000000
Zscore(X9)	130	-2.43051	1.76837	1.21E-15	1.0000000
Zscore(X10)	130	-2.02466	2.05154	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X11)	130	-1.36948	1.64802	3.52E-16	1.0000000
Zscore(X12)	130	-1.92136	2.07507	1.73E-16	1.0000000
Zscore(X13)	130	-1.59068	2.25911	2.48E-16	1.0000000
Zscore(X14)	130	-1.52226	2.08518	1.23E-15	1.0000000
Zscore(X15)	130	-1.99776	2.29495	-1.5E-15	1.0000000
Zscore(X16)	130	-1.74652	1.69359	9.82E-16	1.0000000
Zscore(X17)	130	-1.61014	1.70486	2.44E-16	1.0000000
Zscore(X18)	130	-1.93665	1.47876	8.25E-16	1.0000000
Zscore(X19)	130	-2.31614	2.55150	1.82E-16	1.0000000
Zscore(X20)	130	-1.81956	2.74397	3.31E-16	1.0000000
Zscore(X21)	130	-2.21053	2.78099	1.95E-16	1.0000000
Zscore(X22)	130	-2.51936	2.57818	-6.4E-16	1.0000000
Zscore(X23)	130	-2.25265	2.38341	-2.7E-16	1.0000000
Zscore(X24)	130	-2.75291	2.11987	5.98E-16	1.0000000
Zscore(X25)	130	-2.06005	1.93706	6.32E-16	1.0000000
Zscore(X26)	130	-2.08214	1.46193	4.48E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	130				

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers dapat diketahui bahwa harga Z berada pada harga range ± 3 .Jadi tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis ini.

Multivariate Outliers.

Evaluasi terhadap adanya multivariate outliers perlu dilakukan, sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya outliers pada tingkat univariate, namun

diantara observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah digabungkan dalam suatu model struktural. Jarak Mahalanobis tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000). Uji terhadap multivariate outliers dilakukan dengan 5 variabel bebas yaitu $\chi^2 (5;0.005) = 16.7496$ (pada tabel chi square). Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai mahalanobis distance yang lebih besar dari 16.7496 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan multivariate outliers. Namun dalam hal analisis ini outliers yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000).

4.2.4.3. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas

Dengan menggunakan AMOS 4.0, uji ini dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas. Hasil dari penganalisaan dengan AMOS 4.0, didapat determinan matriks kovarian sample sebesar

Nilai Determinan Matrik Kovarian = 4,9814 e + 008 atau 498.400.000
--

Hasil ini mengidentifikasi nilai yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian layak untuk digunakan.

4.2.4.4. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks goodness of fit sebagai berikut:

Tabel 4.2.4.4.
Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indeks

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	316.624	Baik
Probability	≥ 0.05	0.089	Baik
GFI	≥ 0.90	0.852	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.818	Marginal
CFI	≥ 0.95	0.959	Baik
TLI	≥ 0.95	0.953	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.030	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.115	Baik

Sumber : Data primer yang sudah diolah, 2001

Structure equation model yang digunakan, menunjukkan probabilitas sebesar 0.092.

Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang cukup

baik. *Structure equation model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan karena *GFI* dan *AGFI* hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal /moderate fit (Ferdinand, 2000) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90.

Dengan demikian *Confirmatory Factor Analysis* pada pengukuran model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan karena hal-hal berikut:

1. *GFI* hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90
2. *AGFI* hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90

Dari hasil data diatas dapat disimpulkan bahwa model cukup baik untuk diterima untuk dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas.

4.2.4.5. Evaluasi atas Regression Weight untuk Uji Kausalitas

Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu di uji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model-model regresi. Tabel berikut menyajiakan nilai-nilai koefisien nilai regresi dan t- hitung (dalam AMOS t-hitung identik dengan CR)

Tabel 4.2.4.5.
Standardized Regression Weight Structural Equation Model

Regression Weights

			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
Kinerja Keu.	<--	Kompetensi Manajerial	0.259	0.263	0.112	2.319	0.02
Kinerja Keu.	<--	Kompetensi Kepemimp.	0.743	0.284	0.363	2.049	0.041
Kinerja Keu.	<--	Komp. Atribut Kepribadian	0.231	0.213	0.11	2.096	0.036
Kinerja Keu.	<--	Komp. Pencapaian Hasil	0.497	0.351	0.203	2.448	0.014
Kinerja Keu.	<--	Komp. Pemb. Hubungan	0.437	0.315	0.176	2.479	0.013
X5	<--	Komp. Pencapaian Hasil	1	0.754			
X4	<--	Komp. Pencapaian Hasil	0.801	0.587	0.139	5.762	0
X3	<--	Komp. Pencapaian Hasil	0.799	0.613	0.133	5.989	0
X2	<--	Komp. Pencapaian Hasil	0.702	0.511	0.139	5.067	0
X1	<--	Komp. Pencapaian Hasil	0.983	0.606	0.166	5.93	0
X10	<--	Komp. Pemb. Hubungan	1	0.666			
X9	<--	Komp. Pemb. Hubungan	0.999	0.599	0.183	5.468	0
X8	<--	Komp. Pemb. Hubungan	0.878	0.623	0.156	5.634	0
X7	<--	Komp. Pemb. Hubungan	1.055	0.644	0.183	5.773	0
X6	<--	Komp. Pemb. Hubungan	0.987	0.637	0.172	5.726	0
X18	<--	Kompetensi Manajerial	1	0.789			
X17	<--	Kompetensi Manajerial	0.809	0.619	0.162	4.999	0
X16	<--	Kompetensi Manajerial	0.785	0.624	0.157	5.01	0
X23	<--	Kompetensi Kepemimp.	1	0.47			
X22	<--	Kompetensi Kepemimp.	1.329	0.515	0.351	3.786	0
X21	<--	Kompetensi Kepemimp.	1.57	0.681	0.367	4.28	0
X20	<--	Kompetensi Kepemimp.	1.463	0.677	0.342	4.273	0
X19	<--	Kompetensi Kepemimp.	1.183	0.5	0.318	3.724	0
X11	<--	Komp. Atribut Kepribadian	1	0.736			
X12	<--	Komp. Atribut Kepribadian	1.026	0.75	0.138	7.428	0
X13	<--	Komp. Atribut Kepribadian	0.911	0.732	0.125	7.299	0
X14	<--	Komp. Atribut Kepribadian	0.72	0.543	0.13	5.544	0
X15	<--	Komp. Atribut Kepribadian	0.797	0.625	0.126	6.346	0
x24	<--	Kinerja Keuangan	1	0.861			
x25	<--	Kinerja Keuangan	0.783	0.553	0.14	5.593	0
x26	<--	Kinerja Keuangan	1.025	0.722	0.151	6.775	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%, maka dapat

disimpulkan bahwa hipotesa-hipotesa dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansinya sebesar 5%

4.2.4.6. Analisis Direct Effect, Indirect Effect Dan Total Effect

Direct Effect adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Indirect Effect adalah efek tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu melalui konstruk lainnya. Sedang Total Effect adalah efek dari berbagai hubungan yang dikembangkan dalam model.

Pengujian model menunjukkan Direct Effect sebagaimana dinyatakan dalam Tabel 4.2.4.6.1. Dari tabel 4.2.4.6.1. diketahui bahwa Efek Langsung Kompetensi Pencapaian Hasil terhadap Kinerja adalah sebesar 0.351. Sedang efek langsung Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Kepemimpinan dan Kompetensi Atribut Kperibadian adalah masing-masing sebesar 0.315, 0.263, 0.284 dan 0.213.

Indirect Effect ditunjukkan oleh Tabel 4.2.4.6.2. Dari tabel Indirect Effect tersebut diketahui bahwa efek tidak langsung dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel indikator Pertumbuhan Simpanan (X24), Pertumbuhan Laba (X25) dan Pertumbuhan Aset (X26).

Tabel 4.2.4.6.1.
Direct Effect

Standardized Direct Effects –
Estimates

	Komp. Atr. Kepri.	Komp. Kep.	Komp. Manaj.	Komp. Pemb. Hub	Komp. Penc.Hasil	Kinerja Keuangan
Kinerja Keuangan	0.213	0.284	0.263	0.315	0.351	0
x26	0	0	0	0	0	0.722
x25	0	0	0	0	0	0.553
x24	0	0	0	0	0	0.861
X15	0.625	0	0	0	0	0
X14	0.543	0	0	0	0	0
X13	0.732	0	0	0	0	0
X12	0.75	0	0	0	0	0
X11	0.736	0	0	0	0	0
X19	0	0.5	0	0	0	0
X20	0	0.677	0	0	0	0
X21	0	0.681	0	0	0	0
X22	0	0.515	0	0	0	0
X23	0	0.47	0	0	0	0
X16	0	0	0.624	0	0	0
X17	0	0	0.619	0	0	0
X18	0	0	0.789	0	0	0
X6	0	0	0	0.637	0	0
X7	0	0	0	0.644	0	0
X8	0	0	0	0.623	0	0
X9	0	0	0	0.599	0	0
X10	0	0	0	0.666	0	0
X1	0	0	0	0	0.606	0
X2	0	0	0	0	0.511	0
X3	0	0	0	0	0.613	0
X4	0	0	0	0	0.587	0
X5	0	0	0	0	0.754	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Tabel 4.2.4.6.2.
Indirect Effect

Standardized Indirect Effects –
Estimates

	Komp. Atribut Kepribadian	Komp Kep	Komp Manajeria I	Komp. Pemb. Hubungan	Komp. Pencapaian Hasil	Kin. Keuangan
Kin. Keuangan	0	0	0	0	0	0
x26	0.154	0.205	0.19	0.227	0.253	0
x25	0.118	0.157	0.145	0.174	0.194	0
x24	0.183	0.245	0.226	0.271	0.302	0
X15	0	0	0	0	0	0
X14	0	0	0	0	0	0
X13	0	0	0	0	0	0
X12	0	0	0	0	0	0
X11	0	0	0	0	0	0
X19	0	0	0	0	0	0
X20	0	0	0	0	0	0
X21	0	0	0	0	0	0
X22	0	0	0	0	0	0
X23	0	0	0	0	0	0
X16	0	0	0	0	0	0
X17	0	0	0	0	0	0
X18	0	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0	0
X7	0	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0	0	0
X9	0	0	0	0	0	0
X10	0	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0	0

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2001

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 4.2.4.6.3.
Total Effect

Standardized Total
Effects - Estimates

	Komp. Atr. Kepr.	Komp. Kep.	Komp. Manajrial	Komp. Pemb. Hub.	Komp. Penc. Hasil	Kinerja Keuangan
Kinerja Keuangan	0.213	0.284	0.263	0.315	0.351	0
x26	0.154	0.205	0.19	0.227	0.253	0.722
x25	0.118	0.157	0.145	0.174	0.194	0.553
x24	0.183	0.245	0.226	0.271	0.302	0.861
X15	0.625	0	0	0	0	0
X14	0.543	0	0	0	0	0
X13	0.732	0	0	0	0	0
X12	0.75	0	0	0	0	0
X11	0.736	0	0	0	0	0
X19	0	0.5	0	0	0	0
X20	0	0.677	0	0	0	0
X21	0	0.681	0	0	0	0
X22	0	0.515	0	0	0	0
X23	0	0.47	0	0	0	0
X16	0	0	0.624	0	0	0
X17	0	0	0.619	0	0	0
X18	0	0	0.789	0	0	0
X6	0	0	0	0.637	0	0
X7	0	0	0	0.644	0	0
X8	0	0	0	0.623	0	0
X9	0	0	0	0.599	0	0
X10	0	0	0	0.666	0	0
X1	0	0	0	0	0.606	0
X2	0	0	0	0	0.511	0
X3	0	0	0	0	0.613	0
X4	0	0	0	0	0.587	0
X5	0	0	0	0	0.754	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

Tabel 4.2.4.6.3. diatas menunjukkan adanya Efek Total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu, misalnya efek total Kompetensi Pencapaian Hasil terhadap Kinerja adalah sebesar 0.351 (sama dengan Efek Langsungnya). Sedang efek total Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Manajerial, Kompetensi

Kepemimpinan dan Kompetensi Atribut Kepribadian terhadap Kinerja adalah masing-masing sebesar 0.315, 0.263, 0.284 dan 0.213.

4.2.4.7. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$, pada taraf signifikansi 1% (Hair, 1995). Sedangkan standard residual data penelitian ini yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.2.4.7.

4.3. Uji Reliabilitas dan Validitas Angket

Uji reliabilitas angket dilakukan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Dari hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat hasil korelasi Alpha dari Cronbach lebih besar dari 0.7 untuk keenam variabel yaitu variabel Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan. Hasil ini menunjukkan suatu yang baik dikarenakan syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan reliabel adalah 0,7.

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas item yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total

Tabel 4.2.4.7. Standardized Residual Covariances

	X26	X25	X24	X15	X14	X13	X12	X11	X19	X20	X21	X22	X23	X16	X17	X18	X6	X7	X8	X9	X10	X1	X2	X3	X4	X5
X26	0																									
X25	-0.09	0																								
X24	-0.07	0.186	0																							
X15	0.03	-1.27	1.13	0																						
X14	-0.78	-1.46	-1.63	0.898	0																					
X13	0.818	-0.73	-0.57	0.186	0.263	0																				
X12	0.248	-1.33	0.116	-0.67	-0.77	0.339	0																			
X11	1.395	-1.04	0.661	0.025	0.055	-0.56	0.452	0																		
X19	0.275	0.758	0.624	0.343	-0.72	0.258	-0.24	-0.8	0																	
X20	-1.05	-1	0.588	1.28	1.171	-0.22	-0.09	-0.3	-0.42	0																
X21	-0.3	-0.06	1.314	1.164	1.513	-0.62	-0.49	-0.3	-0.71	0.696	0															
X22	-0.56	-1.61	-0.94	0.653	-0.75	-1.39	-0.98	0.16	1.442	-0.14	-0.42	0														
X23	-1.95	-1.14	-0.13	0.855	1.848	-0.25	0.555	0.13	0.263	-0.24	-0.56	0.401	0													
X16	0.769	-0.55	0.669	-0.73	-0.7	-0.61	0.635	0.35	-0.98	1.031	0.285	-0.69	-1.11	0												
X17	-0.41	-2.09	0.111	0.385	-0.33	-0.64	0.281	0	0.594	0.475	-1.1	-0.19	-0.34	0.078	0											
X18	-0.41	-2.03	0.512	0.763	-0.48	-0.48	0.615	-0.1	-0.51	0.781	0.066	0.317	-0.81	-0.07	0.032	0										
X6	-0.57	0.197	-0.06	0.227	-0.29	0.493	-0.34	-0.3	-0.02	-0.61	-0.8	0.285	-0.29	0.726	0.486	0.134	0									
X7	0.166	-0.25	-0.34	1.145	-0.06	0.027	-0.27	0.29	0.285	0.654	0.609	0.499	0.433	1.265	1.546	1.195	0.325	0								
X8	-0.43	1.396	0.385	0.401	-0.34	-0.54	0.183	0.85	-1.54	-0.13	-0.21	-0.43	0.336	-1.15	-1.13	-1.22	-0.06	-0.65	0							
X9	-0.44	1.194	0.118	1.946	0.102	0.701	0.309	1.88	-0.33	0.741	0.666	-0.63	-0.9	-1.75	-0.97	0.114	0.179	0.388	0							
X10	0.513	0.212	-0.34	-0.85	-1.52	-0.66	-0.68	-1.7	0.584	-0.12	0.448	-0.01	-0.86	0.103	1.278	0.112	-0.17	0.362	0.16	-0.64	0					
X1	1.066	-0.65	-0.98	0.546	-0.63	0.192	0.371	0.01	0.654	-0.34	0.578	1.101	0.456	-0.81	0.905	-0.36	-1.09	-0.19	-1.39	-0.8	0.968	0				
X2	0.803	1.521	-0.62	0.18	-0.56	-1.26	-1.14	-0.2	-0.21	-0.1	-0.36	0.18	-0.97	0.723	0.383	0.831	0.724	0.028	-0.63	0.945	-0.92	1.479	0			
X3	0.384	1.069	-0.92	-0.66	-1.56	-0.31	-0.38	0.55	-0.46	0.64	-0.99	0.341	-0.94	1.118	0.405	0.159	0.415	0.41	0.903	2.022	1.274	-0.3	-0.65	0		
X4	2.58	1.176	1.129	0.66	-1.06	0.359	0.789	1.15	-0.1	1.273	1.108	-0.16	-0.89	0.946	0.627	0.227	-0.49	1.616	0.149	0.606	0.479	-0.45	-0.44	0.231	0	
X5	0.739	0.505	-1.17	-0.44	-0.72	0.339	-0.32	0.97	0.14	-0.2	-0.23	0.056	-0.98	0.353	-0.24	-1.44	-0.77	-0.88	0.15	-0.88	-0.04	0.229	-0.28	0.027	0.062	0

Sumber : Data Primer yang diolah, 2001

didapat harga *Correlation Adjusted* seperti pada lampiran 3. Hasil ini menunjukkan hasil yang baik karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0.239 (Singgih, 2000), sedangkan keseluruhan item yang dikorelasikan dengan total masing-masing konstruk lebih besar dari 0.239.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses confirmatory factor analysis dan analisis terhadap full model dari SEM, keseluruhan model dapat diterima dengan cukup baik. Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks goodness of fit (tabel 4.3.4.4), model ini telah memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu : Chi-square =316.624 probabilitas =0.089; CMIN/ df 1.115; GFI = 0.852; AGFI =0.818; TLI = 0.953; CFI = 0.959 dan RMSEA =0.030. Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis statistik yang didapat dari output program AMOS.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama (H1) adalah :

Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Kompetensi Pencapaian Hasil dengan Kinerja BMT.

Variabel laten Kompetensi Pencapaian Hasil dibentuk dari indikator-indikator Orientasi Kepada Hasil (X1), Pengelolaan Kinerja (X2), Inisiatif(X3), Inovasi (X4) dan Perbaikan Berkelanjutan (X5). Sedangkan faktor Kinerja Keuangan dibentuk dari indikator Pertumbuhan Simpanan (X24), Pertumbuhan Laba (X25) dan Pertumbuhan Aset (X26). Parameter estimasi antara faktor Kompetensi Pencapaian Hasil dengan

Kinerja Keuangan menghasilkan nilai CR 2.448 (tabel 4.3.4.5. halaman 77). Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa H_1 diterima pada tingkat signifikansi 5% Dapat juga dilihat dari nilai P- value dari penelitian ini dimana P value sebesar 0.014. Karena nilai P- value kurang dari 0.05, maka hipotesa H_1 diterima.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua (H_2) adalah :

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Variabel Kompetensi Pembinaan Hubungan dengan Kinerja Keuangan.

Variabel laten Kompetensi Pembinaan Hubungan dibentuk dari indikator Orientasi Kepada Pelayanan (X6), Kepedulian Hubungan Pribadi (X7), Membangun Hubungan (X8), Penyelesaian Konflik (X9) dan Perhatian Pada Komunikasi (X10). Sedangkan variabel Kinerja Keuangan dibentuk dari variabel indikator Pertumbuhan Simpanan (X24), Pertumbuhan Laba (X25) dan Pertumbuhan Aset (X26). Parameter estimasi antara variabel Kompetensi Pembinaan Hubungan dengan Kinerja Keuangan menghasilkan nilai CR 2.479. Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa H_2 diterima pada tingkat signifikansi 5% Dapat juga dilihat dari nilai P- value. Dari penelitian ini di dapat P value sebesar 0.013. Karena nilai P- value kurang dari 0.05, maka hipotesa H_2 diterima.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga (H_3) adalah :

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kompetensi Atribut Kepribadian dengan Kinerja Keuangan.

Variabel laten Kompetensi Atribut Kepribadian terbentuk dari variabel indikator Pengembangan Diri (X11), Ketegasan (X12), Manajemen Stres (X13), Berpikir Analitis (X14) dan Berpikir Konseptual (X15). Sedangkan variabel Kinerja Keuangan dibentuk dari variabel indikator Pertumbuhan Simpanan (X24), Pertumbuhan Laba (X25) dan Pertumbuhan Aset (X26). Parameter estimasi antara variabel Kompetensi Atribut Kepribadian dengan Kinerja Keuangan menghasilkan nilai CR 2.096. Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa H_3 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari nilai P-value. Dari penelitian ini dapat P value sebesar 0.036. Karena nilai P-value kurang dari 0.05, maka hipotesa H_3 diterima.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat (H_4) adalah :

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kompetensi Manajerial dengan variabel Kinerja Keuangan.

Variabel laten Kompetensi Manajerial terbentuk dari variabel indikator Membangun Tim Kerja (X16), Memotivasi Orang Lain (X17) dan Memberdayakan Orang Lain (X18). Sedangkan variabel Kinerja Keuangan dibentuk dari variabel indikator Pertumbuhan Simpanan (X24), Pertumbuhan Laba (X25) dan Pertumbuhan Aset (X26). Parameter estimasi antara variabel Kompetensi Manajerial dengan Kinerja

Keuangan dibentuk menghasilkan nilai CR 2.319. Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq 1.96$ sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa H_4 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari nilai P- value. Dari penelitian ini di dapat P value sebesar 0.020. Karena nilai P- value kurang dari 0.05, maka hipotesa H_4 diterima.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima (H_5) adalah :

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Kompetensi Kepemimpinan dengan variabel Kinerja Keuangan.

Variabel laten Kompetensi Kepemimpinan terbentuk dari variabel indikator Kepemimpinan Yang Bervisi (X19), Berpikir Strategis (X20), Berorientasi Pada Wirausaha (X21), Manajemen Perubahan (X22), Membangun Komitmen Organisasi (X23). Sedangkan variabel Kinerja Keuangan dibentuk dari variabel indikator Pertumbuhan Simpanan (X24), Pertumbuhan Laba (X25) dan Pertumbuhan Aset (X26). Parameter estimasi antara variabel Kompetensi Kepemimpinan dengan Kinerja Keuangan dibentuk menghasilkan nilai CR 2.049. Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa H_5 diterima pada tingkat signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari nilai P- value. Dari penelitian ini di dapat P value sebesar 0.041. Karena nilai P- value kurang dari 0.05, maka hipotesa H_5 diterima.

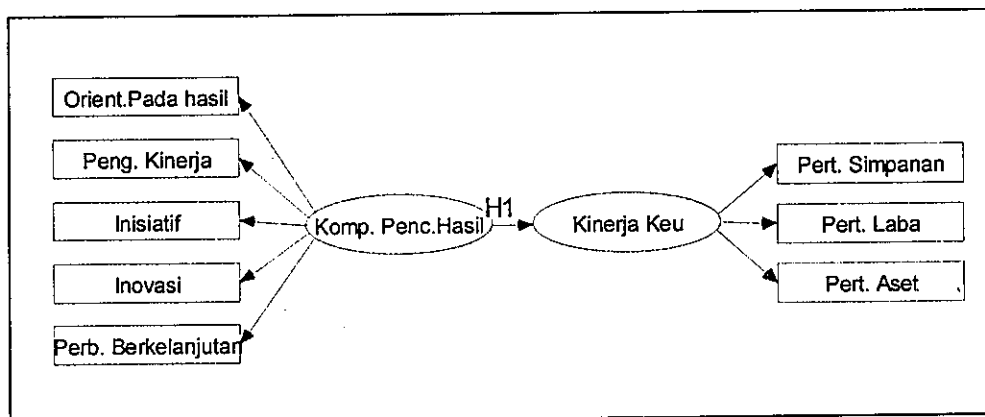
4.5. Kesimpulan Mengenai Hipotesis

Studi mengenai pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Keuangan dalam penelitian ini difokuskan pada lima variabel independen yaitu Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan yang mempengaruhi variabel dependen Kinerja Keuangan. Dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full SEM Model*, model teoritis telah dikembangkan dan hubungan variabel-variabel telah diuji sebagaimana disampaikan sebelumnya. Berikut ini akan dikemukakan kesimpulan mengenai masing-masing hipotesis.

4.5.1. Kesimpulan Hipotesis 1 :

H₁ : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompetensi Pencapaian Hasil dengan Kinerja Keuangan.

Gambar 4.5.1. Kesimpulan Hipotesa (H₁)



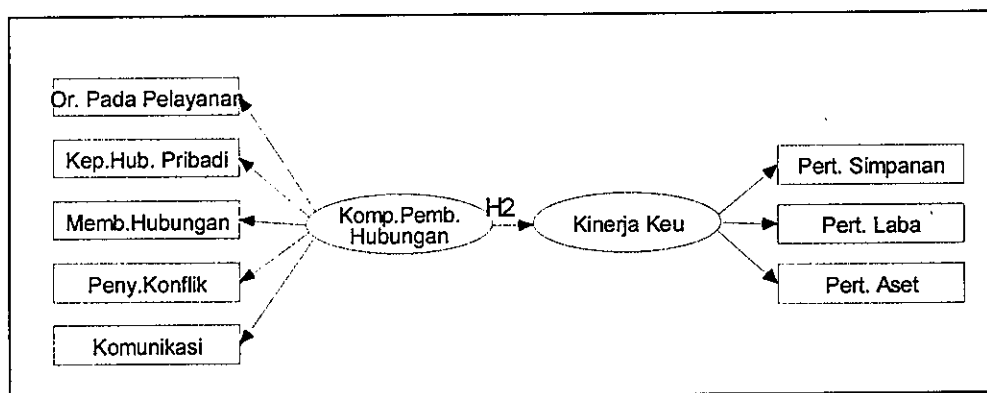
Mark A. Huselid (1997) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam bentuk pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap

performansi. Michael Zwell (2000) menyatakan bahwa untuk mencapai performansi unggul perusahaan harus memiliki sumber daya yang berkompetensi dalam pencapaian hasil (Task Achievement Competence). Kompetensi ini meliputi orientasi kepada hasil, pengelolaan kinerja, inisiatif, inovatif dan perbaikan yang berkelanjutan. Analisis secara signifikan memperlihatkan pengaruh yang positif antara variabel Kompetensi Pencapaian Hasil dengan performansi atau kinerja. Dari penelitian ini dapat terjustifikasi bahwa kinerja BMT dipengaruhi oleh kompetensi, dalam hal ini Kompetensi Pencapaian Hasil.

4.5.2. Kesimpulan Mengenai Hipotesis 2 :

H₂ : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompetensi Pembinaan Hubungan dengan Kinerja Keuangan.

Gambar 4.5.2. Kesimpulan Hipotesa (H₂)



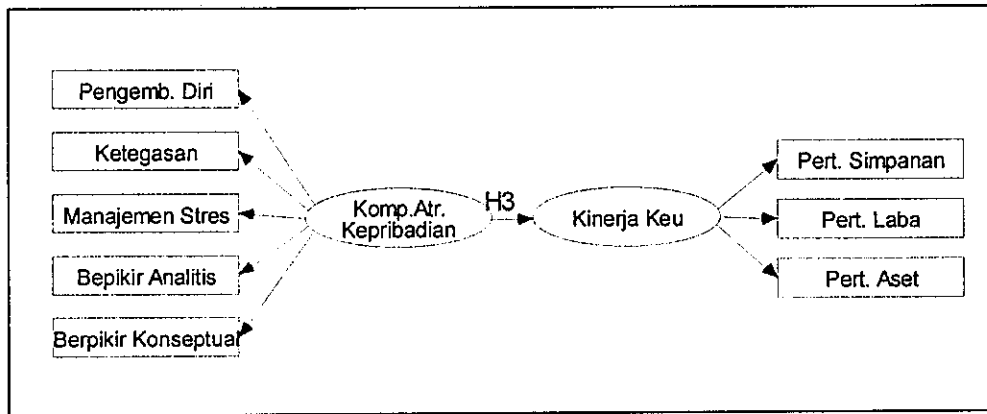
Selain Mark A. Huselid (1997) yang telah disebut diatas, Agustine A. Lado (1994) mengemukakan bahwa perusahaan dengan sistem sumber daya manusia yang

mengembangkan kompetensi akan memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai keunggulan bersaing. Michael Zwell (2000) menyatakan bahwa untuk mencapai performansi yang bagus perusahaan harus memiliki sumber daya yang berkompetensi dalam pembinaan hubungan (Relationship Competence) yang terdiri dari kompetensi yang berorientasi kepada pelayanan, adanya kepedulian hubungan pribadi, kemampuan membangun hubungan, kemampuan menyelesaikan konflik dan perhatian yang serius pada komunikasi. Hasil analisis secara signifikan memperlihatkan pengaruh yang positif antara variabel Kompetensi Pembinaan Hubungan dengan performansi atau Kinerja Keuangan. Dari penelitian ini dapat terjustifikasi bahwa kinerja BMT dipengaruhi oleh kompetensi, dalam hal ini Kompetensi Pembinaan Hubungan.

4.5.3. Kesimpulan Hipotesis 3 :

H₃ : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompetensi Atribut Kepribadian dengan Kinerja Keuangan.

Gambar 4.5.3. Kesimpulan Hipotesa (H₃)

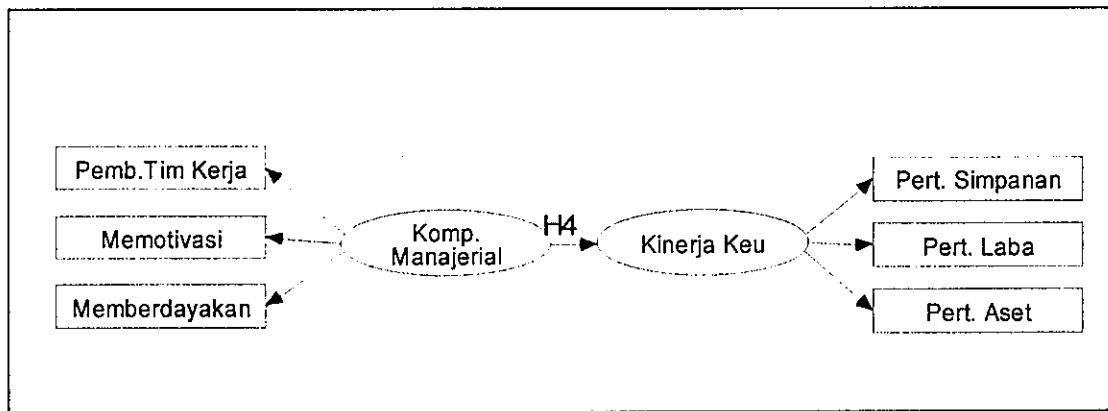


Darlene Russ (1995) mengemukakan bahwa kompetensi adalah kumpulan dari perilaku orang atau human behavior. Menurut O'Daniel (1999), human behavior dalam suatu organisasi akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi tersebut. Sedangkan menurut Zwell (2000) salah satu human behavior tersebut adalah apa yang disebutnya sebagai atribut kepribadian (Personal Attribute) yang terdiri atas pengembangan diri, ketegasan bersikap, kemampuan melakukan manajemen stres, berpikir analitis serta berpikir konseptual. Ke lima hal tersebut membentuk sebuah kompetensi yang disebut Kompetensi Atribut Kepribadian. Hasil analisis secara signifikan memperlihatkan pengaruh yang positif antara variabel Kompetensi Atribut Kepribadian dengan Performansi atau Kinerja. Dari penelitian ini dapat terjustifikasi bahwa kinerja BMT dipengaruhi oleh kompetensi, dalam hal ini Kompetensi Atribut Kepribadian.

4.5.4. Kesimpulan Hipotesis 4

H₄ : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompetensi Manajerial dengan Kinerja Keuangan.

Gambar 4.5.4. Kesimpulan Hipotesa (H₄)

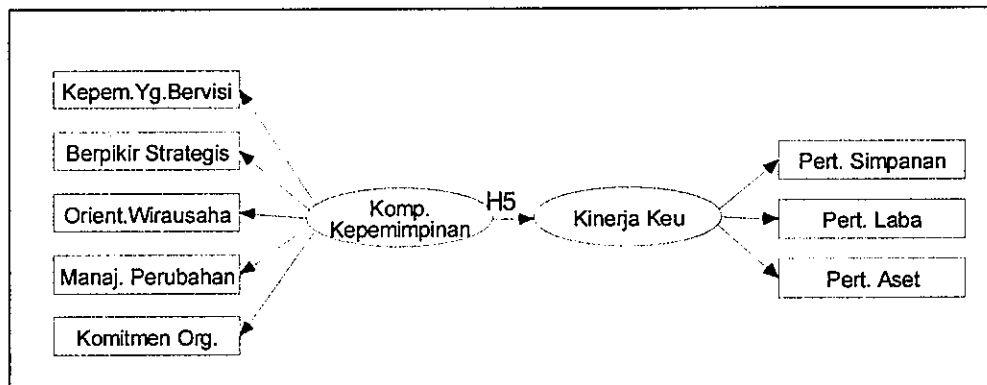


John P. Kotter (1990) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu hal yang berkaitan erat dengan masalah kompleksitas (coping with complexity). Manajemen mengatasi kompleksitas dalam pengelolaan perusahaan dengan cara mengupayakan keteraturan dan konsistensi sehingga tercipta produk dengan kualitas dan profitabilitas tinggi. Kemampuan dalam manajemen tersebut oleh Michael Zwell (2000) disebut Kompetensi Manajerial (Managerial Competence) yang terdiri atas kemampuan membangun tim kerja, kemampuan memotivasi orang lain dan kemampuan untuk memberdayakan orang lain. Hasil analisis secara signifikan memperlihatkan pengaruh yang positif antara variabel Kompetensi Manajerial dengan performansi atau Kinerja. Dari penelitian ini dapat terjustifikasi bahwa kinerja BMT dipengaruhi oleh kompetensi, dalam hal ini Kompetensi Manajerial.

4.5.5. Kesimpulan Hipotesis 5

H₅ : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kompetensi Kepemimpinan dengan Kinerja Keuangan.

Gambar 4.5.5. Kesimpulan Hipotesa (H₅)



R. Duane Ireland dan Michael A. Hitt (1999) mengemukakan bahwa kepemimpinan strategis (Strategic Leadership) dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Warren Bennis (1999) menggambarkan besarnya peran faktor kepemimpinan dalam peningkatan nilai perusahaan dengan menyatakan bahwa perusahaan yang “well led” telah mampu menaikkan harga sahamnya lebih dari 900% dibanding perusahaan yang disebut “poor led”. Faktor kepemimpinan menurut Michael Zwell (2000) terdiri atas kepemimpinan yang bervisi, kemampuan berpikir strategis, berorientasi pada wirausaha, kemampuan dalam manajemen perubahan serta kemampuan membangun komitmen organisasi. Hasil analisis secara signifikan memperlihatkan pengaruh yang positif variabel Kompetensi Kepemimpinan terhadap performansi atau Kinerja. Dari

penelitian ini dapat terjustifikasi bahwa kinerja BMT dipengaruhi oleh kompetensi, dalam hal ini Kompetensi Kepemimpinan.

Ringkasan kesimpulan hasil pengujian hipotesis ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5.
Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Analisis
H1	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi Pencapaian Hasil dengan Kinerja Keuangan.	CR=2.448(>1.96) Pvalue=0.014 (<0.05) Kes : Diterima
H2	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi Pembinaan Hubungan dengan Kinerja Keuangan.	CR=2.479(>1.96) Pvalue=0.013 (<0.05) Kes : Diterima
H3	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi Atribut Kepribadian dengan Kinerja Keuangan.	CR=2.096(>1.96) Pvalue=0.036 (<0.05) Kes : Diterima
H4	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi Manajerial dengan Kinerja Keuangan.	CR=2.319(>1.96) Pvalue=0.020 (<0.05) Kes : Diterima
H5	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi Kepemimpinan dengan Kinerja Keuangan.	CR=2.049(>1.96) Pvalue=0.041 (<0.05) Kes : Diterima

Pada bab ini telah dilakukan pengujian lima hipotesis dengan hasil menunjukkan keseluruhan hipotesis diterima. Setelah dilakukan pengujian goodness of fit, model teoritis yang disampaikan dinyatakan baik. Pada Bab V akan dibahas mengenai kesimpulan penelitian, implikasi teoritis dan implikasi manajerial.

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Setelah analisis data dan kesimpulan masing-masing hipotesis dibahas dalam bab IV, maka dalam bab V ini akan dibahas mengenai kesimpulan secara umum dari penelitian ini serta implikasi teoritis dan implikasi manajerial penelitian ini.

5.1. Kesimpulan Mengenai Penelitian

Telah dipaparkan di depan bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya perbedaan kinerja BMT-BMT di Jawa Tengah. Serta diketahui bahwa semua variabel indenpenden (Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan) secara positif dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (Kinerja Keuangan BMT), sehingga dengan model yang diajukan semua hipotesis dapat diterima.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja BMT. Kompetensi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Robert M Grant (1991), Augustine A Lado (1994), Mark A. Huselid (1997), Duanne Ireland (1999) telah menemukan hubungan

kompetensi dengan performansi. Ada juga ahli yang meneliti dengan memfokuskan pada kategori kompetensi tertentu. Sebagai contoh, Tiger Li dan Roger Calanton (1998) meneliti pengaruh Kompetensi Pengetahuan Pasar (market Knowledge Competence) terhadap keunggulan produk baru dan performansi pemasaran. Penelitian yang dilakukan ini memfokuskan pada kategori kompetensi menurut Zwell (2000), yaitu Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan. Ke lima kompetensi tersebut diteliti pengaruhnya terhadap kinerja keuangan BMT-BMT di Jawa Tengah. Oleh karena penelitian mengenai pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja BMT belum pernah dilakukan, maka penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi teoritis.

5.3. Implikasi Manajerial

Dari tabel pengaruh langsung yang telah disajikan dalam bab IV (Tabel 4.2.4.6.1.) diatas terlihat bahwa pengaruh langsung terbesar dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen yang disusun adalah variabel Kompetensi Pencapaian Hasil, yang mempunyai pengaruh estimasi sebesar 0.351 dibanding variabel lain. Kemudian disusul variabel Kompetensi Pembinaan Hubungan dengan estimasi sebesar 0.315, variabel Kompetensi Kepemimpinan sebesar 0.284, variabel Kompetensi Manajerial sebesar 0.263 dan variabel Kompetensi Atribut Kepribadian sebesar 0.213. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi Pencapaian Hasil merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap

variabel Kinerja. Jika dilihat dari variabel indikator penyusun dari variabel Kompetensi Pencapaian Hasil yaitu variabel indikator Orientasi Pada Hasil (X1), Pengelolaan Kinerja (X2), Inisiatif (X3), Inovasi (X4) dan Perbaikan Berkelanjutan (X5) dengan besar pengaruh estimasi masing-masing 0.606, 0.511, 0.613, 0.587 dan 0.754. Pengaruh variabel indikator yang terbesar adalah variabel indikator Perbaikan Yang Berkelanjutan (X5), kemudian disusul indikator Inisiatif (3), Orientasi Pada Hasil (X1), Inovasi (X4) dan Pengelolaan Kinerja (X2).

Jika dilihat dari tabel Total Effect (lihat tabel 4.2.4.6.2.) terlihat bahwa variabel Kompetensi Pencapaian Hasil mempunyai pengaruh terbesar terhadap variabel Pertumbuhan Aset (X26), kemudian disusul Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Kepemimpinan, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Atribut Kepribadian dengan besarnya pengaruh masing-masing 0.253, 0.227, 0.205, 0.190 dan 0.154.

Variabel yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap Pertumbuhan Laba (X25) adalah Kompetensi Pencapaian Hasil, kemudian disusul Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Kepemimpinan, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Atribut Kepribadian dengan besarnya pengaruh masing-masing 0.194, 0.174, 0.157, 0.145 dan 0.118.

Sedangkan variabel yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap variabel Pertumbuhan Simpanan (X24) adalah Kompetensi Pencapaian Hasil (0.302), kemudian disusul Kompetensi Pembinaan Hubungan (0.271), Kompetensi

Kepemimpinan (0.245), Kompetensi Manajerial (0.226) dan Kompetensi Atribut Kepribadian (0.183).

Dari hasil paparan di atas terlihat bahwa variabel Kompetensi Pencapaian Hasil mempunyai pengaruh terbesar terhadap variabel Kinerja Keuangan. Sedangkan pengaruh terbesar dari variabel indikator pembentuk Kompetensi Pencapaian hasil adalah Perbaikan Yang Berkelanjutan (X5).

Implikasi manajerial yang dapat disusun dari penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja BMT dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kompetensi sumber daya manusia masing-masing BMT yang terdiri atas lima kompetensi, yaitu Kompetensi Pencapaian Hasil, Kompetensi Pembinaan Hubungan, Kompetensi Atribut Kepribadian, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kepemimpinan. Dalam hal ini prioritas atau titik berat peningkatan adalah pada Kompetensi Pencapaian Hasil.

5.4. Limitasi

Keterbatasan dari penelitian ini adalah variabel-variabel yang diteliti hanya terbatas pada satu jenis perusahaan yaitu BMT, sehingga dapat disimpulkan sementara bahwa segmentasi responden terlalu homogen. Ada kemungkinan akan menghasilkan hasil penelitian yang lebih baik jika dilakukan pada lebih dari satu jenis perusahaan dalam wilayah yang tidak hanya Jawa Tengah.

5.5. Implikasi Penelitian Yang Akan Datang.

Penelitian tentang kompetensi di Indonesia belum banyak dilakukan. Oleh sebab itu masih terbuka banyak peluang penelitian mengenai kompetensi ini. Dalam melakukan penelitian mengenai kompetensi di masa yang akan datang perlu kiranya dilakukan terhadap obyek yang berbeda. Kalau dalam penelitian ini obyek penelitian adalah perusahaan simpan pinjam mikro, di masa yang akan datang bisa dipertimbangkan untuk meneliti kompetensi dalam industri perbankan yang lebih besar, atau bahkan pada industri manufaktur yang sangat banyak jenisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainul, 1999, *Memahami Bank Syariah*, Alva Bet
- Bennis, Warren(1999). , "*Five Competencies of New Leaders, Executive Excellence*", July
- Cooper, Donald R., dan Emory, C.William,(1998), *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid I & II, Penerbit Erlangga
- De Pree, Max O. (1994)., "*Leadership and Moral Purpose*", Hospital & Health Service Administration,
- Dove, Rick, (1997) "*Managing Core Competency Knowledge*", Automotive Manufacturing & Production, December.
- Farren, Caela and Maurer, Rick, (1999) "*Smart Teams*", Executive Excellence, July
- Ferdinand, Augusty, (2000), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Golemen, Daniel(1999)., "*Emotional Competence*", Executive Excellence, April
- Grant, Robert M(1991)..., "*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation*", California Management Review,
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L.,& Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis, (fourth ed)*, New Jersey, Prentice Hall.
- Hertanto Widodo Ak., et al, (1999), *Panduan Praktis Operasional BMT*, Penerbit Mizan
- Hitt, Michael H., et al, (1997), "*Understanding The Differences In Korean and US Executives Strategic Orientation*", Strategic Management Journal Vol 18 No. 2.
- Huselid, Mark A.; Jackson, Susan E.;Schuler, Randall S. (1997), "*Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*", Academy of Management Journal, , Vol 40 No.1, 171-188.
- Ireland, Duane dan Michael A. Hitt(1999)., "*Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century : The Role of Strategic Leadership*", Academy of Management Executive,

- Kolb, David A., (1991), *Organizational Behavior : an Experiential Approach*, Prentice- Hall Inc.
- Lado, Augustine A., Wilson, Mary C., "Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competence- Based Perspective", *Academy of Management Review*, 4.699-727.
- Li, Tiger & Calantone, Roger J. (1998)., "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage : Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, October
- Marsden, Alan (1998), "Which Way to Competitive Advantage?", *Management Accounting*, January
- O'Daniell, Ellen E. (1999), "Energizing Corporate Culture And Creating Competitive Advantage : A New Look At Workforce Programs", *Benefits Quarterly*,
- Patrick, Josep A. (1999), "Global Leadership Skill", *Academy of Management Executive*,
- Pearce, John A., and Robinson, Richard B., (1996), *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc
- PINBUK, *Pedoman Pembuatan Laporan Keuangan & Penilaian Kesehatan BMT*, 1997
- PINBUK, *Pedoman Pembentukan BMT*, 1996
- Pitts, Robert A., and Lei, David, (1996), *Strategic Management, Building And Sustaining Competitive Advantage*, West Publishing Company
- Porter, Michael E., (1997), *Strategi Bersaing*, Penerbit Erlangga
- Porter, Michael E., (1993), *Keunggulan Bersaing*, Penerbit Erlangga
- Russ-Eft, Darlene(1995), "Defining Competencies : A Critique", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 6, Winter

- Russo, Michael V. & Fouts, Paul A(1997),,, "*A Resource-Based Perspective On Corporate Environmental Performance And Profitability*", *Academy Of Management Journal*, 40.534-559.
- Sanchez, Ron & Heene, Aime(1997), "*Reinventing Strategic Management : New Theory and Practice dor Competence-Based Competition*", *European Management Journal*, Vol 15 No. 3 June
- Sekaran, Uma, Reaserch Methods for bussiness : *A Skill Building Approach, second Edition*, John Willey and Sons Inc, Singapore, 1992.
- Singgih, Santoso (2000), *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Elex Media Komputindo.
- Stumpf, Stephen A(1995) ., "*Apllying New Science Theories in Leadership Development Activities*", *Journal of Management Development*, vol. 14 no. 5,
- Zikmund, William G.,(1995), *Business Research Methods*, Fifth Edition, Oklahoma State univercity.
- Zwell, Michael(1999), "*A Look At Bank's Chief Competencies*", *USBanker*, August
- Zwell, Michae(1999)l, "*Competencies Distinguishing Superior Banks*", *USBanker*, September
- Zwell, Michael,(2000), *Creating a Culture of Competence*, John Wiley & Sons, Inc.